

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA
SALESIANA
SEDE QUITO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE GERENCIA Y LIDERAZGO**

**TEMA: ESTRUCTURACIÓN Y ELABORACIÓN DEL MANUAL
DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS EN LA EMPRESA
“DIFIORI S.A.”**

**TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA EN
GERENCIA Y LIDERAZGO**

AUTORAS:

**BARRENO ALBUJA BLANCA KARINA
CARRERA MENA SONIA MARIBEL**

DIRECTOR:

ING. RAMIRO MOYA M.

QUITO, MAYO 2011

DECLARACIÓN

Nosotras, **BARRENO ALBUJA BLANCA KARINA** y **CARRERA MENA SONIA MARIBEL**, declaramos que los contenidos desarrollados, análisis realizados, consultas y referencias bibliográficas, conclusiones y recomendaciones del presente trabajo, no han sido previamente presentadas en ningún grado o calificación profesional y son de exclusiva responsabilidad.

La Universidad Politécnica Salesiana, puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

BARRENO ALBUJA BLANCA KARINA

CARRERA MENA SONIA MARIBEL

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por BARRENO ALBUJA BLANCA KARINA y CARRERA MENA SONIA MARIBEL, bajo mi supervisión.

ING. RAMIRO MOYA
DIRECTOR DE TESIS

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a mis padres por haberme dado la vida y por enseñarme que para alcanzar los sueños y metas hay que luchar minuto a minuto sin importar las adversidades que se presenten.

Al padre de mi nena Fernando, quien ha sido un importante apoyo en los momentos más difíciles y por quien hoy he podido concretar esta etapa importante de mi vida.

A todos nuestros profesores por sus sabios y amplios conocimientos y en especial a nuestro director de tesis Ing. Ramiro Moya por su paciencia y colaboración para sacar adelante el presente trabajo y por ser para nosotras no solo un profesor sino un gran amigo.

A mi mejor amiga y por ser como mi hermana, Soñita Carrera por su compañía, su sincera amistad y por ayudarme en los momentos más difíciles.

De igual manera a mis ángeles de la guarda como las llamo: mi mamá Anita Villacrés, Martita Caiza y Mercedes Polanco por ser las personas que con su cariño sincero me apoyaron y que me ayudaron incondicionalmente cuando más lo necesité.

Mi mayor agradecimiento a mi Dios y mi Virgencita quienes nunca me desampararon, supieron guiarme por el mejor camino e hicieron de mí una persona luchadora capaz de enfrentarse a cualquier desafío y por poner en mi camino a los motivos más grandes y hermosos; mis hijos David y Paulita.

Y a todos a quienes directa e indirectamente me han apoyado y que aunque no los nombre no dejan de ser importantes pues siempre estarán en mi mente y en mi corazón

KARINA BARRENO A.

AGRADECIMIENTO

Esta tesis si bien ha sido posible realizarla gracias a la dedicación de algunos años con tropiezos, pero también acompañada de alegrías y satisfacciones.

Primero agradecer a Dios por la vida y nuestros maestros, a nuestro tutor Ing. Ramiro Moya por la comprensión y dedicación que ha debido tenernos en esos instantes de angustia cuando pensábamos que nunca terminaríamos.

A mi gran amiga Karina que siempre ha estado ahí en todo, y para todo que juntas hemos estado pasándolas terrible y otras bien, y que sobre todo nuestra amistad es la que ha prevalecido, a mi amigo incondicional que aunque no lo nombre siempre ha estado ahí con un gran apoyo moral.

A mis padres por la vida y por la gran oportunidad de darme el estudio para ser una profesional y a pesar de todo espero no haberles defraudado.

A la esposa de mi padre, Elsa que ha sido una ayuda incondicional, en lo que respecta con mis estudios siempre ha estado ahí para ayudarme con mis hijas.

A mis hermanos que me han ayudado moralmente, a mi tía Marlene y a mi abuelita que siempre ha querido lo mejor para mí.

En gran manera a mis hijas a que tengo ahora conmigo y a la que está en el cielo, a mi esposo amigo, compañero fiel en momentos que más he necesitado de él.

En general quisiera agradecer a todas y cada una de las personas que han vivido conmigo la realización de esta tesis no necesito citarlas porque tanto ellas como yo sabemos que desde el fondo de mi corazón les agradezco el haberme brindado todo el apoyo, colaboración, ánimo, lealtad y amistad.

SONIA CARRERA M.

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico a los seres más importantes de mi vida y por los que ha valido la pena este esfuerzo y dedicación: mis hijos David y Paulita.

Y por otro lado a todos a quienes en algún momento de su vida sientan que sus fuerzan les abandonan, que la tristeza es la pionera y que ya es tarde para salir adelante; solo decirles que no se den por vencidos luchen por alcanzar sus sueños, jamás dejen de creer en sí mismos y cada vez que se pierda una batalla recuerden que la guerra continúa, pues la vida es bella y aunque hay sin sabores que parten tú corazón y te dejan sin ánimo sin esperanzas siempre habrá un ángel que te cuide y te ayude a levantarte para decirte “sonríe, lucha por quienes amas y sobre todo nunca dejes de creer en ti”.

KARINA BARRENO A.

DEDICATORIA

Esta tesis está dedicada primeramente a mi padre René Carrera por su apoyo incondicional en todo y a mi madre María Clara+ que me acompaña desde el cielo, a mis hermanos preciosos Renata y René. A mi esposo Walter por su apoyo y sobre todo a mis hijas Clarita Abigail+ que desde el cielo ilumina mi existencia y Alejandra Belén, que son lo más grande en mi vida, y por las cuales este esfuerzo se ha hecho posible, por ende culmina otra etapa más en mi vida.

SONIA CARRERA M.

INDICE

DECLARACIÓN

CERTIFICACIÓN

AGRADECIMIENTO

DEDICATORIA

RESUMEN EJECUTIVO

INTRODUCCIÓN

CAPITULO I 1

1. PLAN DE TESIS 1

1.1 ANTECEDENTES 1

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... 1

1.3 OBJETIVOS 2

1.3.1 GENERAL 2

1.3.2 ESPECÍFICOS 2

1.4 JUSTIFICACIÓN 3

1.5 MARCO DE REFERENCIA..... 4

1.5.1 MARCO TEÓRICO..... 4

1.6 HIPÓTESIS 7

1.6.1 VARIABLES 7

1.6.2 DEFINICIÓN CONCEPTUAL 7

1.6.3 DEFINICIÓN OPERACIONAL..... 9

1.7 ASPECTOS METODOLÓGICOS 10

CAPITULO II 12

2. ASPECTOS GENERALES DE LA METODOLOGÍA 12

2.1 CONCEPTO DE PROCESO..... 12

2.2 REQUISITOS DE UN PROCESO.....	13
2.3 ¿CÓMO IDENTIFICAR UN PROCESO?	14
2.4 TIPOS DE PROCESOS.....	14
2.4.1 PROCESOS GOBERNANTES O DE DIRECCIÓN	14
2.4.2 PROCESOS OPERATIVOS, DE PRODUCCIÓN O INSTITUCIONALES.....	15
2.4.3 PROCESOS DE APOYO (STAFF), HABILITANTES O DE LA EMPRESA	15
2.5 ETAPAS BÁSICAS DE LOS PROCESOS	15
2.6 FASES DE LA DEFINICIÓN DE PROCESOS.....	16
2.6.1 FASE UNO: IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS.....	17
2.6.1.1 Establecer un mapa general de procesos	17
2.6.1.2 Codificación de los procesos.....	18
2.6.2 FASE DOS: DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS	21
2.6.2.1 Definición.....	21
2.6.2.2 Características	21
2.6.2.3 Formulario para el levantamiento de procesos	21
2.6.2.4 Aspectos que deben considerarse en los manuales	22
2.6.2.5 Pasos para llevar a cabo la realización de manuales	29
2.6.3 FASE TRES: INDICADORES DE GESTIÓN	29
2.6.3.1 ¿Por qué se utilizan los indicadores de gestión?	30
2.6.3.2 Tipos de indicadores	31
2.6.3.3 Tablero de control	32
CAPITULO III.....	34
3. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA.....	34
3.1 ANÁLISIS SISTÉMICO	34
3.2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	35
3.2.1 RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA.....	35
3.2.2 ÁREAS DE LA EMPRESA	38
3.2.3 LÍNEA DE PRODUCCIÓN	44
3.2.4 CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR	45
3.2.4.1 Clientes.....	45
3.2.4.2 Competidores actuales.	47
3.2.4.3 Proveedores.	48
3.2.5 MISIÓN	50

3.2.6 VISION	51
3.2.7 MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE FORTALEZAS	51
3.2.8 MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE DEBILIDADES	54
3.2.9 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI) ...	57
3.2.9.1 Análisis de la Matriz MEFI.....	59
3.2.10 ESTRUCTURA INTERNA DE LA EMPRESA.....	61
3.2.11 MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE OPORTUNIDADES	65
3.2.12 MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE AMENAZAS	68
3.2.13 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE) ..	71
3.2.13.1 Análisis de la matriz EFE.....	73
CAPITULO IV	76
4. PAUTAS PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES.....	76
4.1 <i>¿QUÉ SON LAS NORMAS ISO?</i>	76
4.3 <i>IMPORTANCIA</i>	78
4.4 <i>PASOS PARA ELABORACIÓN DE DOCUMENTOS SEGÚN LA NORMA ISO 9001- 2000</i>	78
4.4.1 HOJA DE MODIFICACIONES	79
4.4.2 OBJETO.....	80
4.4.3 ALCANCE.....	80
4.4.4 REFERENCIAS.....	80
4.4.5 DEFINICIONES	80
4.4.6 RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD	80
4.4.7 IDENTIFICACIÓN	80
4.4.8 PROCEDIMIENTO	82
4.4.9 ANEXOS	82
CAPITULO V.....	84
5. ESTRUCTURACIÓN DE LOS MANUALES	84
5.1 <i>IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS</i>	84
5.2. <i>DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS</i>	85
5.2.1 MANUAL DE PROCESOS.....	86
5.2.1 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	147
5.3 <i>UTILIZACIÓN Y MANEJO DE LOS MANUALES</i>	314
CAPITULO VI	317
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	317
6.1 <i>CONCLUSIONES</i>	317
6.2 <i>RECOMENDACIONES</i>	319
6.3 <i>BIBLIOGRAFIA</i>	320
6.4 <i>ANEXOS</i>	321

INDICE DE FOTOGRAFIAS

FOTOGRAFÍA No. 1 Tanque de Fertilización.....	41
FOTOGRAFÍA No. 2 Reservorio	42
FOTOGRAFÍA No. 3 Cuarto de Fertilización y Fertirrigación.....	42
FOTOGRAFÍA No. 4 Invernadero Metálico con Plástico.....	43
FOTOGRAFÍA No. 5 Galpón de clasificación y empaque.....	43
FOTOGRAFÍA No. 6 Cuarto Prefrio y Frío	43
FOTOGRAFÍA No. 7 Algunas variedades Difiori S.A	45

INDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO No. 1 Representación general de un proceso	12
GRÁFICO No. 2 Diagrama general de un Proceso	13
GRÁFICO No. 3 Fases de la definición de un proceso	16
GRÁFICO No. 4 Mapa general de procesos	18
GRÁFICO No. 5 Niveles y codificación de procesos	20
GRÁFICO No. 6 Ejemplo Diagrama de bloques	23
GRÁFICO No. 7 Ejemplo Diagrama de flujo intervención de diferentes dependencias ..	24
GRÁFICO No. 8 Representación de diferentes flujos.....	25
GRÁFICO No. 9 Diagrama de Relación	26
GRÁFICO No. 10 Análisis de Valor	28
GRÁFICO No. 11 Símbolos utilizados para el análisis de valor.....	29
GRÁFICO No. 12 Interacción de Procesos	34
GRÁFICO No. 13 Mapa físico de Cayambe	37
GRÁFICO No. 14 Límites de Cayambe.....	37
GRÁFICO No. 15 Área Administrativa Difiori S.A.	38
GRÁFICO No. 16 Área de Post Cosecha Difiori S.A.....	39
GRÁFICO No. 17 Área de Bodega Difiori S.A.	39
GRÁFICO No. 18 Área de Cultivo Difiori S.A.	40
GRÁFICO No. 19 Sistema de Riego Difiori S.A.....	41
GRÁFICO No. 20 Organigrama Estructural Difiori S.A	63
GRÁFICO No. 21 Organigrama Funcional Difiori S.A.....	64
GRÁFICO No. 22 Mapa General de procesos Difiori S.A	85

INDICE DE TABLAS

TABLA No. 1 Indicadores Administrativos.....	32
TABLA No. 2 Indicadores Operativos.....	32
TABLA No. 3 Variedades Difiori S.A.	44
TABLA No. 4 Clientes Difiori S.A.....	46
TABLA No. 5 Competidores Difiori S.A.....	48
TABLA No. 6 Proveedores Difiori S.A.	50
TABLA No. 7 Mariz de Priorización de Fortalezas Difiori S.A.	53
TABLA No. 8 Matriz de Priorización de Debilidades Difiori S.A.	56
TABLA No. 9 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	58
TABLA No. 10 Matriz de Priorización de oportunidades Difiori S.A.....	67
TABLA No. 11 Matriz de evaluación de Amenazas Difiori S.A.....	70
TABLA No. 12 Matriz de evaluación de Factores Externos (MEFE)	72

RESUMEN EJECUTIVO

La formalización y documentación de los procesos y procedimientos hace que una organización sea más eficiente considerando a ésta como un sistema interrelacionado, en donde cualquier modificación de una de sus partes afecta a toda la empresa y que los procesos son dinámicos y complejos. Por otro lado permite generar un medio estandarizado para saber cómo se debe recopilar y clasificar la información de los procesos evitando la presencia de conflictos que impidan llevar el producto al cliente en las condiciones que este requiere.

La relativa estabilidad de los grandes procesos hace de ellos una excelente base de planificación. El proceso se inscribe en el tiempo; por tanto, la documentación de los procesos permite afrontar el futuro sobre una base sólida y alcanzar logros a través de la toma de decisiones.

Por ello, hoy en día la mayoría de las empresas se han planteado como mejorar estos procesos para evitar algunos males habituales como: bajo rendimiento, mala calidad, poco enfoque al cliente, barreras departamentales y subprocesos inútiles debido a la falta de visión global.

La presente tesis precisamente ha sido desarrollada tomando en cuenta una empresa cuyos procesos no se encuentran perfectamente definidos y todo cuanto se realiza en ella se lo hace empíricamente sin estándares a seguir. Esta empresa se llama Difiori S.A. su objetivo principal es la producción y comercialización de rosas y se encuentra ubicada en el cantón Cayambe.

Se han determinado cinco capítulos, cada uno de ellos con un breve párrafo de enlace a manera de introducción para el capítulo siguiente.

En el primer capítulo se encuentra el plan general de la tesis tomando en consideración el planteamiento del problema, los objetivos, justificación, marco de referencia, hipótesis y aspectos metodológicos.

En el segundo capítulo se especifican todos los aspectos teóricos relacionados con los procesos y su debida documentación, que servirán de guía para la estructuración de los manuales. Se detallan los tipos, etapas, fases y análisis de los procesos siendo las fases el aspecto más relevante que incluye: la identificación, documentación de procesos e indicadores con su respectivo tablero de control.

El tercer capítulo incluye la caracterización de la empresa donde se especifica en primera instancia el mapa general con los procesos identificados en la empresa denominados Procesos Gobernantes, Procesos Claves operativos o de realización y los procesos de Apoyo y en segunda instancia, con la investigación de campo, se describe la estructura interna de la empresa como: reseña histórica, áreas, líneas de producción, características del sector, misión, visión, fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas con sus matrices.

En el cuarto capítulo se han considerado ciertos conceptos básicos y lineamientos de la norma ISO como referencia para la elaboración de los manuales ya que de forma paralela, las tendencias crecientes del comercio entre naciones refuerza la necesidad de contar con estándares universales de la calidad, pues, particularmente, los estándares ISO 9000 han jugado y juegan un importante papel al promover un único estándar de calidad a nivel mundial.

Por otro lado si bien es cierto la certificación de un SGC de acuerdo a las normas internacionales de Calidad permite alcanzar una estandarización de las actividades del personal que trabaja dentro de la organización por medio de la documentación, un incremento en la satisfacción del cliente, medir y monitorizar el desempeño de los procesos, disminuir los re-procesos incrementar la eficacia y/o eficiencia de la organización en el logro de los objetivos, mejorar continuamente en los procesos, productos eficacia, etc.

La documentación de los procesos al llevarlos a modo gráfico comprende una secuencia óptima para ejecutar las tareas la misma que es llevada a cabo a través de ciertos pasos que comprenden la elaboración de documentos (norma ISO 9001-2000) como: Hoja de Modificaciones que permite identificar los cambios que se realizan en

los instructivos o manuales, el objeto o razón por la cual se realiza el documento alcance, referencias, definiciones, responsabilidad, identificación y procedimiento.

El quinto capítulo trata de la estructuración de los manuales, su manejo y utilización. Se parte en primer lugar con un mapa general de los procesos identificados y codificados en el levantamiento y luego se procede con la caracterización, descripción, diagrama y análisis del valor agregado de cada uno de los subprocesos clasificados en: procesos Gobernantes, claves o de realización y de Apoyo.

Cabe destacar que es de suma importancia la medición de los procesos para saber si sus metas fueron o no cumplidas en un momento determinado; razón por la cual dependiendo del tipo de proceso se han planteado indicadores que han sido resumidos en el tablero de control, los mismos que facilitarán la toma de decisiones de los jefes de cada departamento.

Por otro lado, se ha efectuado el manual de procedimientos como una recopilación de todas las actividades necesarias descritas en cada subproceso determinado en la empresa, de tal manera que quien lo lea pueda desarrollar cualquier proceso que desee, considerando una variedad de rosa cualquiera, pues los procesos y procedimientos han sido desarrollados con miras a uniformizar los mismos.

Dicho manual será de gran ayuda para quien lo utilice y permitirá tener una mejor comprensión no solo de los procesos internos sino de la empresa en su conjunto e incentivará al mejoramiento de la productividad de la misma.

Finalmente se describe el manejo y utilización de los manuales como una herramienta de gestión, de tal manera que los jefes de área, responsables de los procesos y la alta gerencia puedan verificar los parámetros claves de los procedimientos detallados en cada manual.

INTRODUCCIÓN

La presente tesis tiene como objetivo presentar la documentación de los procesos de una empresa y convertirla en una organización que aprende, tomando en cuenta herramientas que faciliten el análisis y rediseño de la forma en cómo se realiza el trabajo, pues el dinamismo, complejidad y cobertura de los procesos que se desarrollan en una empresa hacen imprescindible su formalización y documentación.

Por consiguiente hemos escogido una empresa cuyo objetivo principal es la producción y comercialización de rosas y consideramos este sector porque los cultivos agrícolas no tradicionales de exportación en este caso “las flores” han ocupado el primer lugar durante los últimos diez años, especialmente las “rosas”

Así, algunas de estas empresas florícolas empezaron sus actividades sin considerar la necesidad de tener un sistema de información gerencial que les ayude en la toma de decisiones.

En la fase de análisis, hemos detallado la situación actual de la florícola con la intención principal de explicar las condiciones dentro de las que se toman las decisiones. Se han detallado los procesos y se han agrupado a aquellos íntimamente relacionados con el fin de diseñar un sistema que facilite el manejo de información.

Nuestro objetivo es presentar una propuesta factible en los sentidos técnico, operativo y financiero, que facilite la toma de decisiones mediante el procesamiento adecuado de la información organizada de manera eficiente, todo esto en un ambiente que provea al usuario de todas las aplicaciones que éste pudiese requerir.

CAPITULO I

1. PLAN DE TESIS

1.1 ANTECEDENTES

DIFIORI S.A. es una empresa florícola que inició sus actividades en el año de 1998, se dedica a la producción y venta de rosas especialmente al exterior a países como: EEUU, Holanda, Canadá, España, Chile, Rusia y una mínima proporción al mercado nacional. Produce alrededor de 48 variedades en una finca, ubicada en Cayambe provincia de Pichincha (4000m. sobre el nivel del mar) cerca de la elevación CAYAMBE, donde el clima es cálido y hace posible el cultivo y crecimiento ideal de las rosas. Esta finca posee 12 hectáreas; de las cuales 7 hectáreas la dedican a la producción (cultivo y post-cosecha).

La empresa cuenta con 5 departamentos: Presidencia, Gerencia, Ventas, Contabilidad y Recursos Humanos y en finca está organizado por área de Cultivo, Área de Cultivo (Cosecha) Post Cosecha, (Cuartos Fríos, Corte de Tallos, Empaquetado) Bodega de Insumos y cuenta con 87 trabajadores de los cuales 80 pertenecen al área de cultivo y pos cosecha y 7 a administración.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa Difiori S.A. exporta sus variedades a países como EEUU y la Unión Europea lo que ha dado lugar a que perciba considerables ganancias, pese a aquellos gastos que implica la exportación, a las épocas bajas en donde existe poca demanda y a la gran competencia que día a día se hace más fuerte con empresas o fincas dotadas de mayor tecnología.

Por otro lado se ha podido identificar que la empresa maneja un 20% en órdenes fijas que consiste en mantener un cierto número de cajas semanales para los clientes, lo que asegura la venta cuando la demanda de flores decae y el 80 % restante lo maneja a mercado abierto, es decir de acuerdo a la demanda de los clientes.

En el área administrativa - operativa los procesos y procedimientos no son identificados claramente y se los lleva a cabo en forma empírica sin estándares establecidos dando lugar en varias ocasiones al aumento de desperdicios y por consiguiente pérdidas económicas para la empresa.

Es por ello que se ha considerado necesario una documentación de procesos a través de manuales que permita comprender el contexto y los detalles de los mismos, pues frecuentemente los sistemas (conjuntos de procesos y subprocesos integrados) son difíciles de comprender, amplios, complejos y confusos; con múltiples puntos de contacto entre sí y con un buen número de áreas de conocimiento.

Esta documentación de procesos y procedimientos al ser uno de los requisitos requeridos para conseguir una certificación de normas ISO (Organización Internacional para la Estandarización, ISO, en inglés (International Organization for Standardization) permitirá desarrollar estándares internacionales que faciliten el comercio internacional, tener una orientación hacia el cliente, una gestión integrada, énfasis en el proceso de negocios y la incorporación de la Mejora Continua.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 GENERAL

Integrar en forma ordenada y organizada los procesos y procedimientos de la empresa Difiori S.A a través de la estructuración de los respectivos manuales de modo que se constituyan en un instrumento de gestión para facilitar la misma.

1.3.2 ESPECÍFICOS

1. Determinar los criterios y lineamientos para la elaboración de manuales según la norma ISO que sirvan como instrumento de gestión.
2. Identificar las características operativas y requerimientos de la organización que permitan la elaboración del manual respectivo conforme los lineamientos de la norma ISO.

3. Sustentar los elementos y estructura de los manuales para el manejo como herramienta de gestión.

1.4 JUSTIFICACIÓN

Una adecuada documentación de procesos y procedimientos puede dar la oportunidad de organizar y actualizar la información sobre un sistema. La idea es hacer una descripción lo más exacta posible de un sistema y de las actividades llevadas a cabo en él.

Cuando un proceso y procedimiento es documentado, pueden apreciarse con facilidad las interrelaciones existentes entre distintas actividades, analizar cada actividad, definir los puntos de contacto con otros procesos, así como identificar los subprocesos comprendidos. Al mismo tiempo, los problemas existentes pueden mostrarse claramente, dando la oportunidad para las acciones de mejora mecanismos que permitan una adecuada gestión por procesos, a fin de cumplir con desafíos futuros ya que si consideramos una empresa como un sistema, en el cual existe un sin número de procesos y subprocesos eficientes es posible centrarse en el cliente, predecir y controlar el cambio y sobretodo aumentar la capacidad para competir, mejorando el uso de los recursos disponibles y prevenir posibles errores.

La documentación de procesos y procedimientos es un método estructurado que utiliza un preciso manual para comprender el contexto y los detalles de los procesos clave o de realización ya que siempre que un proceso vaya a ser rediseñado o mejorado, su documentación es esencial como punto de partida.

Lo habitual en las organizaciones es que los procesos no estén identificados y, por consiguiente, no se documenten ni se delimiten. Los procesos fluyen a través de distintos departamentos y puestos de la organización funcional, que no suele percibirlos en su totalidad y como conjuntos diferenciados y, en muchos casos, interrelacionados.

Por lo tanto una formalización y documentación de los procesos, hace que una organización sea más eficiente. Es por ello que hoy en día la mayoría de las empresas

han tomado conciencia de esto y se plantean como mejorarlos para evitar algunos males habituales como: bajo rendimiento, poco enfoque al cliente, barreras departamentales y subprocesos inútiles debido a la falta de visión global del proceso. Ahora bien, tomando a Difiori S.A, como un sistema interrelacionado en donde cualquier modificación de una de sus partes afecta a toda la empresa y que los procesos son dinámicos, complejos y con gran cobertura; una documentación de procesos va a generar un medio estandarizado que permita saber cómo se debe recopilar y clasificar la información de los procesos para evitar la presencia de conflictos que impidan llevar el producto al cliente en las condiciones que este requiere. Esta descripción comprenderá los principios, parámetros, puntos de control, la secuencia óptima para ejecutar las tareas, la especificación de los indicadores que miden la calidad y los estándares esperados.

1.5 MARCO DE REFERENCIA

1.5.1 MARCO TEÓRICO

Toda organización enfoca sus esfuerzos en el modo en que opera tanto si supone aumentar su participación en el mercado, reducir los costes, gestionar los riesgos con mayor eficacia como mejorar la satisfacción de los clientes. Un sistema de gestión de la calidad proporciona el marco necesario para supervisar y mejorar el rendimiento de cualquier área que se elija.

Es por ello que hoy en día se han desarrollado mecanismos que regulan y normalicen la forma de ejecución de los procesos de tal forma que permitan comprender los mismos. Estas normas se denominan ISO 9001 es el marco de calidad más sólido del mundo. En la actualidad, la utilizan más de 750.000 organizaciones de 161 países y establece las pautas no sólo para los sistemas de gestión de la calidad, sino para los sistemas de gestión en general.

Ayuda a todo tipo de organizaciones a alcanzar el éxito por medio de una mayor satisfacción del cliente, motivación de los empleados y mejora continua., permite comprender los procesos de entrega de productos y prestación de servicios a los clientes.

La conformación de manuales, permite la racionalización simplificación y la participación de varios programas, grupos y dependencias en su ejecución, posibilitando fijar la responsabilidad, ejecución de funciones y puntos de control necesarios para el ajuste y retroalimentación de dichos procesos.

Estos procesos llevados a cabo con una adecuada gestión permiten mantener a una organización en su conjunto, acoplada de manera apropiada en el ambiente en que se desenvuelve. Se podría que logra determinar qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, establece prioridades y provee de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar objetivos establecidos. Hace posible la comprensión del modo en que están configurados los procesos de negocio, de sus fortalezas y debilidades.

Se podría decir que constituye un nuevo enfoque de la coordinación y planificación en el seno de una organización. “La relativa estabilidad de los grandes procesos hace de ellos una excelente base de planificación. El proceso se inscribe en el tiempo; por tanto, la gestión de los procesos permite afrontar el futuro sobre una base sólida y alcanzar logros a través de la toma de decisiones.

1.5.2 MARCO CONCEPTUAL

- ❖ **Normas ISO:** Organización Internacional para la Estandarización, en inglés International Organization for Standardization
- ❖ **Documentación de procesos.** Un método estructurado que utiliza un preciso manual para comprender el contexto y los detalles de todos los procesos. Siempre que un proceso vaya a ser rediseñado o mejorado, su documentación es esencial como punto de partida.
- ❖ **Gestión:** Hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.
- ❖ **Procesos** Conjunto de actividades que se interrelacionan o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados o productos. Estas actividades requieren la asignación de recursos.
- ❖ **Sistema.**- Es un conjunto de dos o más elementos interdependientes en donde si se forman subgrupos, cada uno tienen un efecto sobre el comportamiento

del conjunto. Es una reunión o conjunto de elementos relacionados que interactúan en forma coordinada para la consecución de un objetivo determinado.

- ❖ **Mapas de Procesos.** Una aproximación que define la organización como un sistema de procesos interrelacionados. El mapa de procesos impulsa a la organización a poseer una visión más allá de sus límites geográficos y funcionales, mostrando cómo sus actividades están relacionadas con los clientes externos, proveedores y grupos de interés.
- ❖ **Modelado de Procesos.** Un modelo es una representación de una realidad compleja. Realizar el modelado de un proceso es sintetizar las relaciones dinámicas que en él existen, probar sus premisas y predecir sus efectos en el cliente. Constituye la base para que el equipo de proceso aborde el rediseño y mejora y establezca indicadores relevantes en los puntos intermedios del proceso y en sus resultados.
- ❖ **Indicadores de gestión.** La Gestión de Procesos implicará contar con un cuadro de indicadores referidos a la calidad y a otros parámetros significativos. Este es el modo en que verdaderamente la organización puede conocer, controlar y mejorar su gestión.
- ❖ **Proceso clave:** Son aquellos procesos que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito del negocio.

De acuerdo a la complejidad de los procesos se diferencia un nivel jerárquico de la siguiente manera:

- ❖ **Macro procesos:** Conjunto de procesos interrelacionados que tienen un objetivo común.
- ❖ **Proceso:** Definido anteriormente.
- ❖ **Subprocesos:** son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

Los procesos están totalmente relacionados con sus actividades, por lo que resulta muy importante tener una definición clara de este concepto:

- ❖ **Actividad**: es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso.
- ❖ **Procedimiento**: forma específica de llevar a cabo una actividad dentro de una normativa establecida. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; qué debe hacerse y quién debe hacerlo; cuándo, dónde y cómo se debe llevar a cabo; qué materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y cómo debe controlarse y registrarse.

1.6 HIPÓTESIS

La documentación de los procesos a través de manuales faculta la gestión organizacional ya que permite un mejor control de los procesos.

1.6.1 VARIABLES

Las variables identificadas son:

V. Dependiente: documentación

Gestión

V. Independiente: Procesos

1.6.2 DEFINICIÓN CONCEPTUAL

De acuerdo a las variables dependientes e independientes determinadas anteriormente se las ha definido de la siguiente manera:

Documentación

La elaboración cuidadosa de los manuales de procesos y su adecuada divulgación y control facilitan el éxito de la empresa en sus diferentes actividades, independientemente de que su elaboración sea en tomos de hojas intercambiables o de que su consulta se efectúe por pantalla.

Con el estado actual de innovación tecnológica, la complejidad de los mercados y la competitividad, que tipifican al mundo empresarial moderno, los gerentes perciben que la buena elaboración y difusión de los objetivos, políticas, estrategias, normas de trabajo y rutinas administrativas y operativas dentro del ámbito apropiado, son actos indispensables para el logro de los objetivos.

La finalidad de los manuales es ofrecer una descripción actualizada, concisa y clara de las actividades contenidas en cada proceso. Por ello, un manual jamás podemos considerarlo como concluido y completo, ya que debe evolucionar con la organización.

En nuestros días, es un requisito esencial que las empresas de gran tamaño posean varios manuales de procesos; no ocurre lo mismo en entidades o empresa pequeñas o medianas, donde el gerente puede preguntarse: ¿«compensará para nuestra empresa elaborar manuales de procedimientos?» ¿Cuáles manuales serán necesarios?». Responder en forma acertada estas preguntas no resulta fácil, por el hecho de no existir un límite exacto para el tamaño de la empresa que justifique la creación de manuales. En un plano general, ellos son útiles para todas ellas, independientemente de su tamaño, número de empleados, actividad, etc.

Así podemos pensar que una empresa comienza a justificar la creación de un manual, cuando, en razón de su tamaño, actividades y complejidad, sus directivos empiezan a perder la visión de conjunto, a tener dificultad en conocer las actividades y finalidades de las demás dependencias, en fin, a tener dudas respecto del límite de su autoridad y responsabilidad.

Es por demás inconveniente, y hasta cierto punto impracticable, confiar que alguien o pocas personas puedan tener la capacidad de memorizar todos los procesos y las normas asociadas con ellos, las rutinas y los formularios necesarios en una organización.

La verdadera orientación consiste en establecer una guía de trabajo, oficial y racional, formalizando la aprobación del conjunto de instrumentos administrativos y estableciendo la obligatoriedad del uso a través de un manual, para evitar que el largo

y arduo trabajo de la organización sea diluido, distorsionado, negado y hasta ridiculizado por algunas personas que, generalmente, lo combaten ‘de todas las formas posibles porque lo consideran innecesario.

Gestión Consiste en hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. Es una forma de dar continuidad a las organizaciones, ya que se ocupa de contribuir a mejorar el nivel de satisfacción de sus miembros, al igual que del diseño e implantación de modelos compatibles con los cambios de organización del trabajo.

La gestión es una actividad moderna que nace con el surgimiento de las grandes industrias a fines del siglo XIX en Europa y Estados Unidos. El término gestión es de origen europeo y se refiere en su significado más restrictivo como la "*acción y efecto de gestionar*", definiendo el verbo gestionar como "*hacer diligencias para el logro de un objetivo*".

La gestión ha sido transformada por los cambios en el entorno, como corresponde a un mecanismo de regulación; hoy en día el centro de la gestión, no está en las tradicionales funciones, sino en los procesos, lo que permite una aproximación a la organización más enfocada a las interacciones que a los actores.

En las últimas décadas se han utilizado algunas formas de gestión, pero muchas de ellas han ido generando un nuevo enfoque que consiste, según modalidades diversas y bajo nombres variados, en gestionar una organización mediante el dominio de sus actividades y sus procesos

Procesos Sucesión de actividades interdependientes que agregan sucesivamente valor (transformándolo) a un insumo y que entregan un resultado (producto) destinado a un cliente interno o externo.

1.6.3 DEFINICIÓN OPERACIONAL

Las variables serán medidas de la siguiente forma:

Documentación

- ❖ No. De procesos y subprocesos que intervienen en la producción de cualquier variedad SAMURAY
- ❖ No. De procesos que añaden y no añaden valor.

Procesos

Monitoreo

- ❖ Lista de inventarios de finca para saber la relación entre unidades vendidas y unidades producidas.
- ❖ Ventas en dólares de la variedad en estudio.

Evaluación y control

- ❖ Tiempo de duración de los subprocesos en la producción de la variedad.
- ❖ Estándares del proceso de producción.

Indicadores

- ❖ Tiempo de duración de los subprocesos en la producción de la variedad.
- ❖ No. De variedades que cumplen y no cumplen con los requerimientos de exportación.
- ❖ Cantidad de desperdicios ocasionados por épocas bajas.

1.7 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Para el desarrollo de nuestra investigación hemos consideramos viable la utilización de las siguientes herramientas de apoyo:

- ❖ Entrevistas al personal administrativo y operativo de la empresa Difiori S.A. en el sitio en el que desempeñan sus actividades, con el fin de conocer sus funciones, y a su vez determinar las fortalezas y debilidades de la

organización para de esta forma levantar procesos y subprocesos que intervengan en la producción de la variedad SAMURAY

Las entrevistas serán programadas con anticipación mediante la estructuración de un cuestionario guía utilizando preguntas claves y se las realizará seleccionando previamente a las personas a entrevistar, así como el lugar y el momento adecuado.

- ❖ Investigación bibliográfica Mediante la consulta periódica de textos, folletos, e Internet en las universidades y bibliotecas de la ciudad de Quito relacionados con la Gestión por procesos
- ❖ Experiencias en otras empresas florícolas Para la cual acudiremos a la Asociación de Exportadores de flores – EXPOFLORES y a la CORPEI con el fin de obtener datos o documentos relacionados con las exportaciones e información general relacionada con las demás florícolas.

Todos estos aspectos servirán de guía para el desarrollo de la presente tesis y darán paso al siguiente capítulo que involucra los aspectos generales de la metodología como respaldo teórico del tema “Estructuración de manuales”

CAPITULO II

2. ASPECTOS GENERALES DE LA METODOLOGÍA

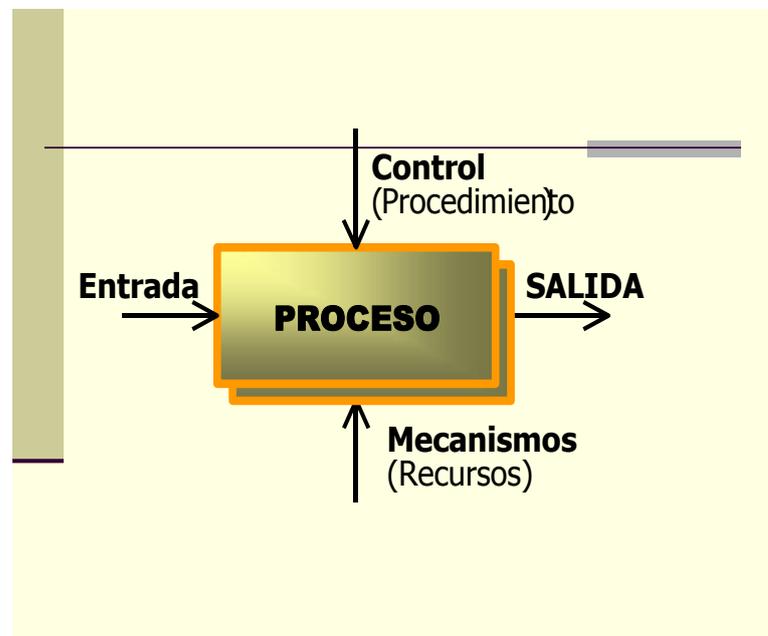
A continuación se presentan, a nivel muy general, los conceptos y aspectos más relevantes de un proceso y por consiguiente los pasos y herramientas necesarias para alcanzar el objetivo principal de la presente tesis: “estructuración de los manuales”.

2.1 CONCEPTO DE PROCESO

Un proceso es cualquier actividad o grupo de actividades que emplea insumos, les agrega valor y suministra un producto o servicio a un cliente interno o externo. En otras palabras, “*por proceso queremos decir sencillamente una serie de actividades que, tomada conjuntamente, producen un resultado valioso para el cliente*”¹.

GRÁFICO No. 1

Representación general de un proceso

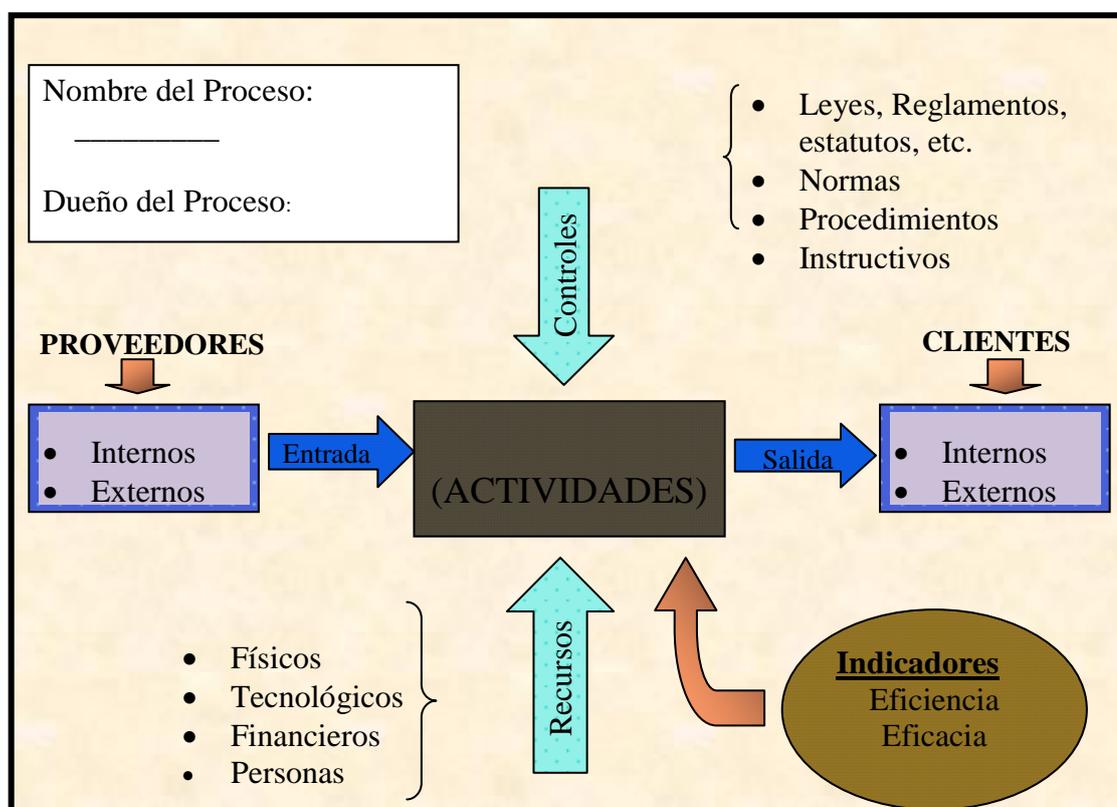


Fuente: Johansson, Henry J., Patrick Mac MchHugh, A. “Reingeniería de Procesos”

ELABORADO POR: Barreno Karina, Carrera Sonia

¹ Hammer, M. y Champy, J. *Reingeniería*. Grupo Editorial Norma. Colombia. 1994. p. 3

GRAFICO No. 2
Diagrama general de un Proceso



Fuente: Hernando Mariño, “Gerencia de procesos”, ALFAOMEGA

ELABORADO POR: Barreno Karina, Carrera Sonia

2.2 REQUISITOS DE UN PROCESO

Los procesos deben considerar los siguientes aspectos:

- Ser capaces de satisfacer los ciclos P- D-C-A (Por sus siglas en inglés Plain, Do, Check, Act): Planificar, implantar, revisar y mejorar, para asegurar su cumplimiento y eficacia en forma continua.
- Tener indicadores que permitan visualizar fácilmente la evolución de los mismos, de tal manera que cualquier desviación de los estándares, establecidos inicialmente, pueda ser corregido rápidamente.
- Planificar y realizar periódicamente programas de mejoramiento o de reingeniería de los procesos de gestión para alcanzar mejoras espectaculares en determinados parámetros como costos, calidad, servicio y rapidez de respuesta.

2.3 ¿CÓMO IDENTIFICAR UN PROCESO?

La identificación de los procesos depende en gran medida, de los objetivos de la institución y de sus mandos. Un directivo, un jefe o cualquier representante con cargo similar tendrán una visión macro, fijándose en las funciones más importantes para la organización (planificación, contabilidad, presupuesto, etc.), mientras que los cargos intermedios y empleados operativos (base) optarán por una visión micro, identificando procesos más sencillos en el ámbito de su actividad diaria.

Una primera concepción considera el establecimiento de una jerarquía de división de Macro procesos en subprocesos, y éstos en micro procesos hasta integrar las dos perspectivas, macro y micro, y obedece más a una visión interna de organización para la producción (plantilla laboral). El enfoque o perspectiva de considerar a los destinatarios finales (clientes) como la referencia de partida, obliga a una empresa o a la dirección a identificar todos los productos y servicios que puede hacer disponibles (producir) y, luego, a identificar los pasos o secuencia para proveerlos. Se trata de una visión más orientada al mercado, al cliente, a la calidad del producto.

En ambos casos, y bajo el mismo objetivo de analizar las actividades asociadas a cada proceso, teniendo una visión común global del consumo de los recursos humanos de la organización en cada una de sus actividades, la preocupación varía según el enfoque más interno (análisis de tareas y de plantilla laboral) o externo (análisis de actividades y producto).

2.4 TIPOS DE PROCESOS

Dentro de los diversos tipos de procesos se puede diferenciar claramente los siguientes:

2.4.1 PROCESOS GOBERNANTES O DE DIRECCIÓN

Se denominan a los procesos gerenciales de Planificación y Control como por ejemplo Planificación Financiera.

2.4.2 PROCESOS OPERATIVOS, DE PRODUCCIÓN O INSTITUCIONALES

Sirven para obtener el producto o servicio que se entrega al cliente mediante la transformación física de recursos por ejemplo: Desarrollo de productos, servicio al cliente, etc.

2.4.3 PROCESOS DE APOYO (STAFF), HABILITANTES O DE LA EMPRESA

Tienen como misión contribuir a mejorar la eficacia de los procesos operativos. Aquí se incluyen los procesos: Administrativo, Financiero, de gestión de recursos humanos, etc.

2.5 ETAPAS BÁSICAS DE LOS PROCESOS

En muchos casos, los procesos gobernantes se los incorpora en los de apoyo, dependiendo del tipo de organización que se analiza y de su grado de complejidad.

En lo que respecta a su funcionamiento, los procesos operativos suelen estar bien controlados ya que tradicionalmente se ha medido su costo y la calidad de su producto. No ocurre lo mismo con los procesos de apoyo o de gestión, en los que no hay tradición de medir su funcionamiento con el mismo rigor, por ello son estos procesos los que presentan mayor potencial de mejora.

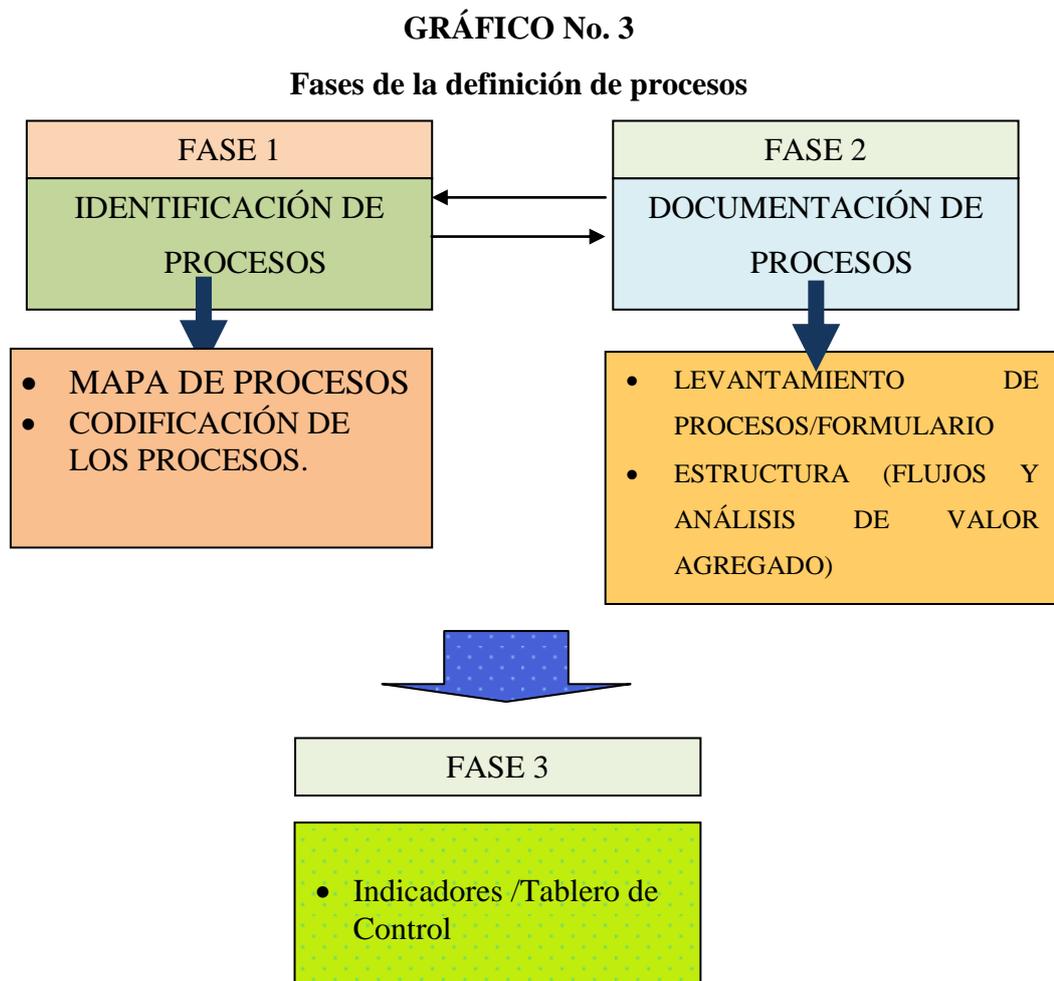
Los procesos son mutuamente dependientes y con retroalimentación permanente, agregando valor y, en casos, con efecto multiplicador sobre otro y en general si es muy bien ejecutado facilita la ejecución exitosa de otros, ya que, usualmente, tienen que ver con más de una dependencia de manera directa o indirecta.

Su estructura básica es la siguiente:

- *Etapa preparatoria*: son las actividades que determinan la iniciación del proceso.

- Etapa de producción: Es el proceso de transformación, en los que los insumos son sometidos a la transformación que producirá valor agregado.
- Etapa de resultados: Es el producto o servicio resultante de la transformación de los insumos.
- Etapa de la actividad de control: Está presente en cada una de las actividades descritas y garantiza el valor agregado esperado y la calidad del producto o servicios a satisfacción del usuario.

2.6 FASES DE LA DEFINICIÓN DE PROCESOS



Fuente: Johansson, Henry J., Patrick Mac MchHugh, A. “Reingeniería de Procesos”

ELABORADO POR: Barreno Karina, Carrera Sonia

2.6.1 FASE UNO: IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

El objetivo de esta fase es identificar los procesos que conforman la cadena de valor de la EMPRESA. Siendo la “Cadena del Valor” un conjunto de sistemas (macro procesos) que agrupan actividades secuenciales, con el objeto de transformar los insumos en un producto de valor para sus compradores.

Para ello se debe:

1. Establecer un mapa general de procesos
2. Codificar los procesos

2.6.1.1 Establecer un mapa general de procesos

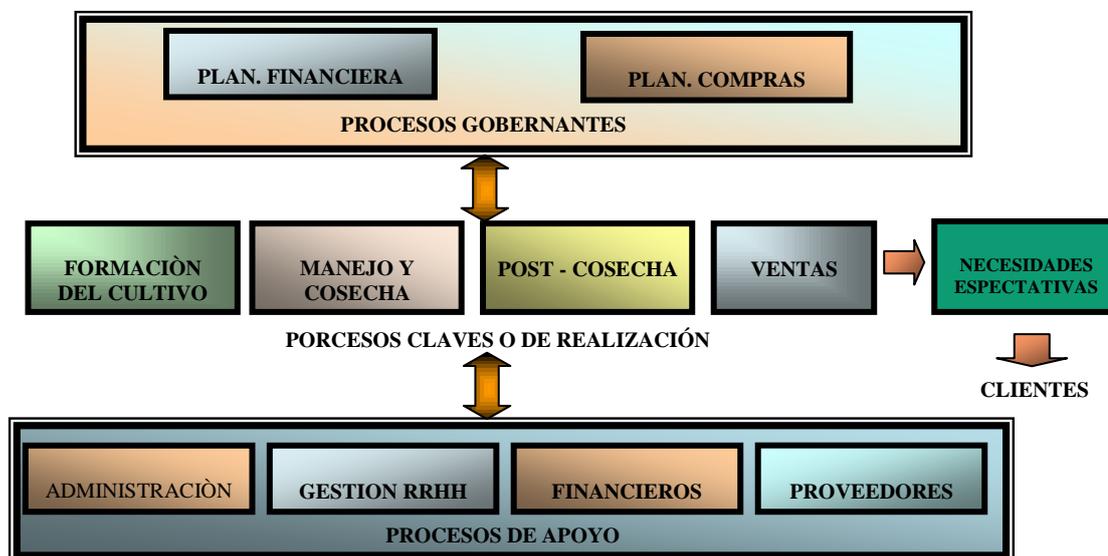
El Mapa de Procesos es una aproximación que define a la organización como un sistema de procesos interrelacionados. Impulsa a la organización a poseer una visión más allá de sus límites geográficos y funcionales, mostrando cómo sus actividades están relacionadas con los clientes externos, proveedores y grupos de interés. Tales "mapas" dan la oportunidad de mejorar la coordinación entre los elementos clave de la organización. Asimismo dan la oportunidad de distinguir entre procesos clave, estratégicos y de soporte, constituyendo el primer paso para seleccionar los procesos sobre los que actuar.

En otras palabras muestra la secuencia de actividades dentro de la organización, identificando la entidad que las realiza, por medio de:

1. Selección de los procesos vitales
2. Secuencias de las actividades
3. Identificación de las unidades que ejecutan cada actividad
4. Identificación de la naturaleza de cada actividad
5. Identificación de los documentos y referencias generadas
6. Codificación de cada una de las tareas.

Ejemplo

GRÁFICO No. 4
Mapa general de procesos



Fuente: INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Elaborado por: Barreno Karina, Carrera Sonia

2.6.1.2 Codificación de los procesos

Para facilitar la documentación se adoptará la siguiente codificación:

MACRO PROCESOS

Serán identificados con un campo de carácter alfabético, correspondiente a la primera letra de su nombre y constituyen el conjunto de procesos interrelacionados que tienen un objetivo común.

PROCESOS (NIVEL UNO)

El código del proceso tiene una longitud de dos caracteres y se divide en dos campos así:

1. El primer campo es un carácter alfabético que identifica el macro proceso al que pertenece.

2. El segundo campo es un carácter numérico que identifica el número del proceso dentro del macro proceso al que pertenece.

Los procesos constituyen la secuencia de las actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente.

SUBPROCESOS (NIVEL DOS).

Para cada proceso se tendrá un campo numérico de dos caracteres en donde:

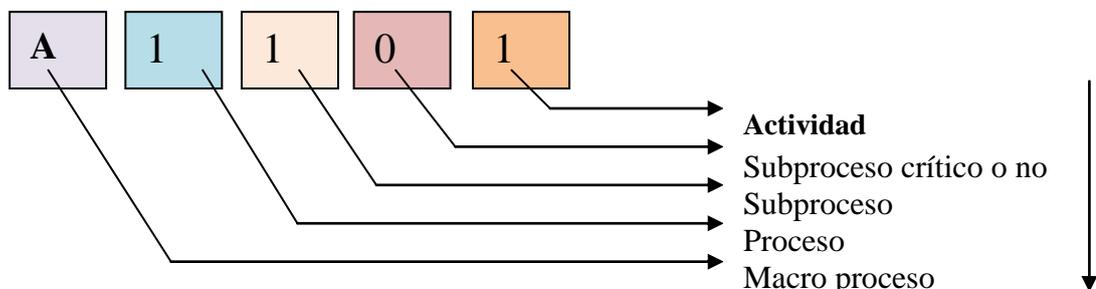
- El primer carácter identifica el número del subproceso dentro del proceso al que pertenece.
- El segundo campo indica si el subproceso es crítico o no. Es un cero (0) si la actividad es crítica y es un uno (1) si no lo es.

Los subprocesos son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso

ACTIVIDADES (NIVEL TRES).

Para cada actividad se tendrá un campo numérico de un carácter que la identifica.

Finalmente, el código de una actividad tendrá una longitud de cinco caracteres alfanuméricos, divididos en cuatro campos, así:



Ejemplo:

DPC1.1, donde:

DPC (macro proceso) significa Difiori Proceso Clave,

1 (proceso) Formar el Cultivo y

1 (subproceso) Preparar el terreno

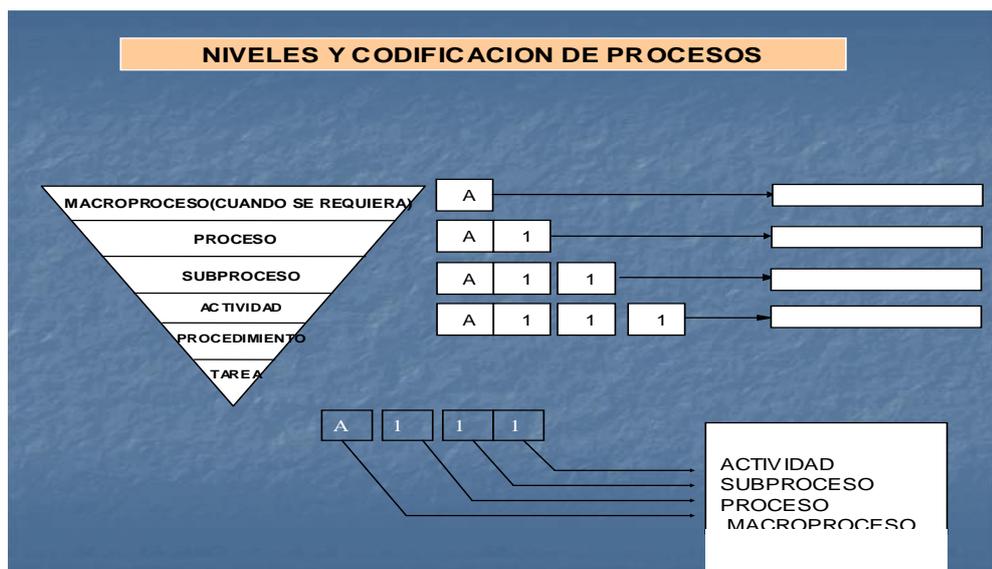
Los procesos están totalmente relacionados con sus actividades, por lo que resulta muy importante tener una definición clara de este concepto:

- Actividad: es la suma de tareas que normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión y que mediante una secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso.
- Procedimiento: Es una forma específica de llevar a cabo una actividad dentro de una normativa establecida. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; qué debe hacerse y quién debe hacerlo; cuándo, dónde y cómo se debe llevar a cabo; qué materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y cómo debe controlarse y registrarse.

[\(ver gráfico No. 5\)](#)

GRÁFICO No. 5

Niveles y codificación de procesos



Fuente: Franklin Fincowsky, Benjamín Enrique, “**Organización de Empresas**”

ELABORADO POR: Barreno Karina, Carrera Sonia

2.6.2 FASE DOS: DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS

2.6.2.1 Definición

La documentación de un proceso es llevar a modos gráficos y escritos el modo real de hacer el trabajo. Esta descripción comprende registrar los principios, parámetros, puntos de control, la secuencia óptima para ejecutar las tareas, la especificación de los indicadores que miden la calidad y los estándares esperados.

2.6.2.2 Características

Las características que debe tener un proceso documentado son:

3. ACTUALIDAD de la información.
4. INTEGRALIDAD de la información, es decir, que comprenda toda la información requerida en el proceso de principio a fin y que esté estructurada de modo tal que permita tomar decisiones sobre ella.
5. CLARIDAD/SIMPLICIDAD: Contenidos sencillos, en lenguaje apropiado para el cliente y de fácil consulta.
6. FLEXIBILIDAD: Rápidamente adaptable a cambios o aplicaciones en diversas localidades geográficas, por ejemplo.
7. DIDÁCTICO: Debe facilitar los procesos educativos de las personas en el trabajo; más aún convertirse en medio para generar/estimular escenarios de análisis/rediseño permanente.

2.6.2.3 Formulario para el levantamiento de procesos

Para el respectivo levantamiento de procesos se considera un formulario que involucra: información básica de la empresa (nombre de la empresa, objetivo, misión, visión, áreas que integran su empresa, procesos, gráfico de interacción de los procesos en la empresa), información del proceso e información del subproceso. Para ello se toma en cuenta los puntos más relevantes y que son necesarios para desarrollar los respectivos manuales ([ver anexo 1](#))

2.6.2.4 Aspectos que deben considerarse en los manuales

Consiste en la elaboración de los respectivos manuales los cuales deben considerar los siguientes elementos:

- a) Definición Básica.
- b) Subprocesos
- c) Flujos
- d) Análisis del valor agregado

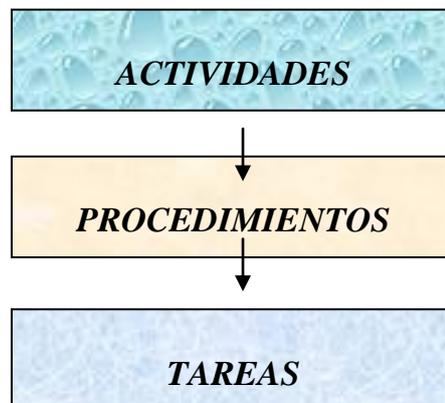
a) Definición básica

Comprende la información de: Identificación del Proceso (Denominación y Código), La Finalidad del Proceso (Valor Agregado), Límites del Proceso, Denominación de los Subprocesos Componentes y el diagrama de contexto.

b) Subprocesos

Comprende los siguientes aspectos:

- Descripción de las actividades de cada subproceso.
- Si el subproceso tiene diferentes flujos o es muy complejo se desagregará en los siguientes niveles:



Los subprocesos no siempre se desarrollan siguiendo el flujo básico, sino que con frecuencia presentan situacionalidad; así:

- Flujos paralelos.
- Múltiples acciones al final de la secuencia.
- Flujos de secuencia hacia otro proceso.

c) Flujos

Para facilitar la comprensión de las diferentes secuencias que tiene un proceso se definen, de acuerdo con la necesidad, diagramas de flujo.

Los diagramas a utilizar son:

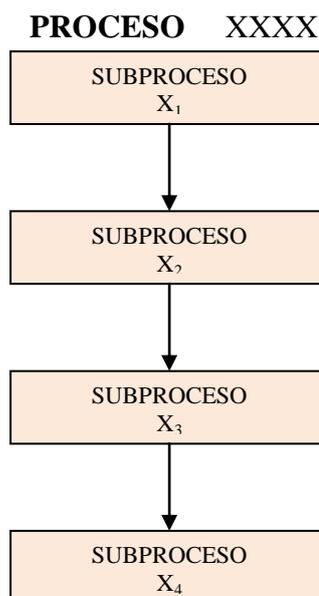
- Diagrama de Bloques.
- Diagrama de Flujo.
- Diagrama de Relación.

Diagramas de bloques

Representación gráfica de las actividades que se desarrollan en el proceso; en general para representar la secuencia básica e identificar en un nivel muy general la complejidad del proceso.

GRÁFICO No. 6

Ejemplo Diagrama de bloques



Fuente: Johansson, Henry J., Patrick Mac MchHugh, A. “Reingeniería de Procesos”

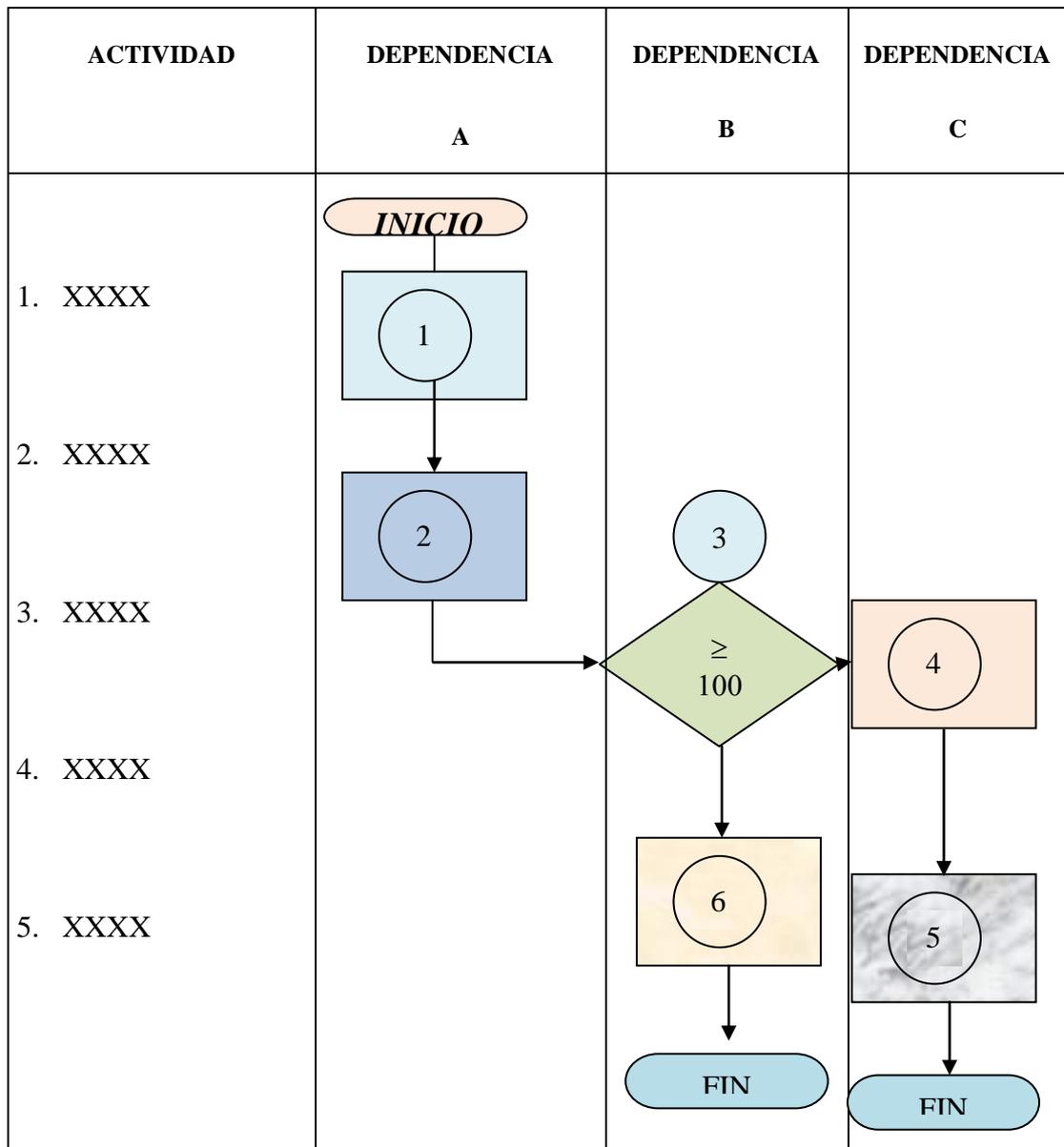
ELABORADO POR: Barreno Karina, Carrera Sonia

Diagrama de flujo

Representación gráfica del curso que sigue el proceso, cuando tiene intervenciones de diferentes dependencias o sitios geográficos. También se utiliza para representar flujos paralelos, múltiples acciones al final de la secuencia, flujos de secuencia hacia o de otro proceso, orígenes múltiples. **Ejemplo**

GRÁFICO No. 7

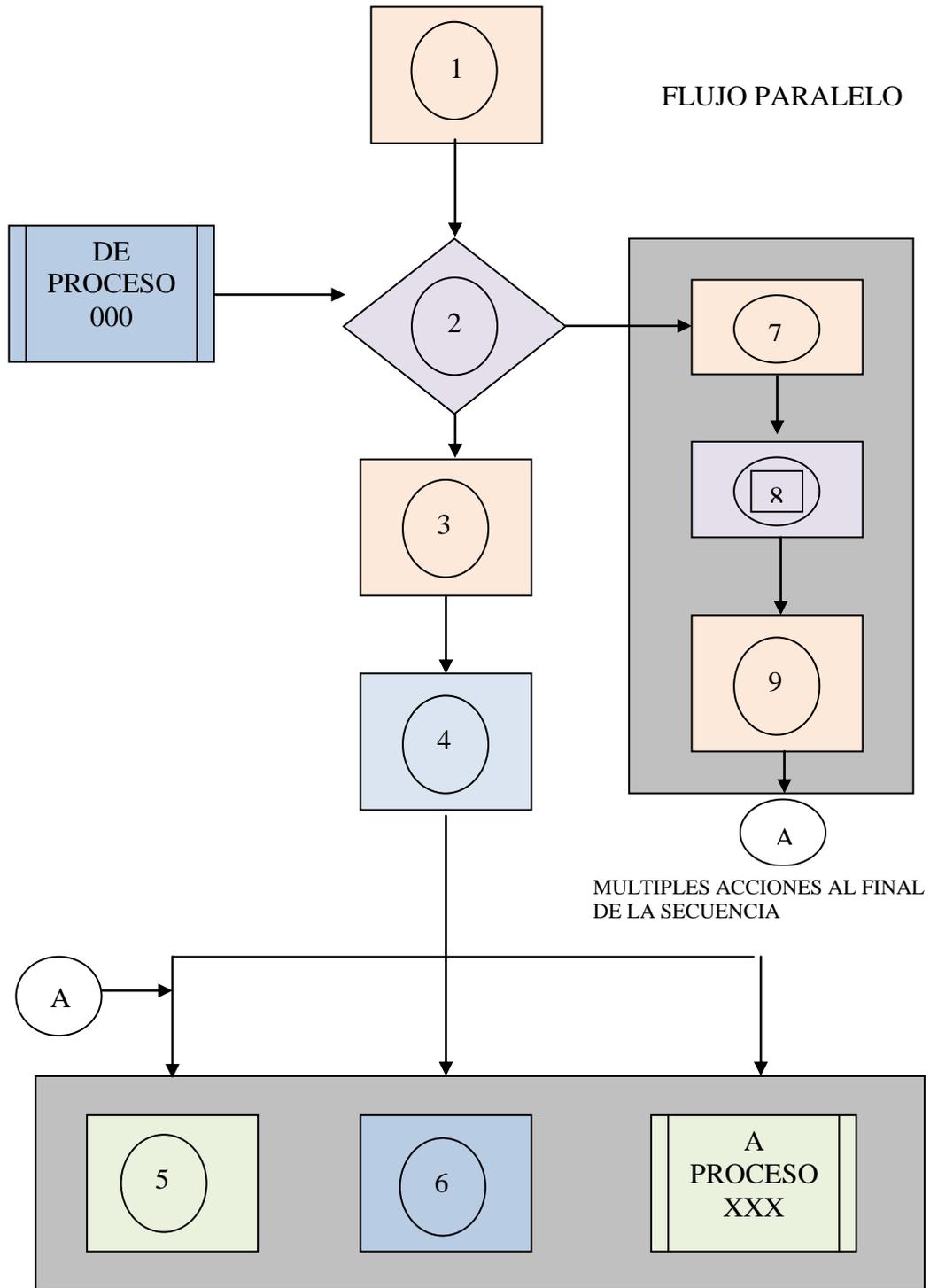
Ejemplo1. Diagrama de flujo (intervención de diferentes dependencias)



Fuente: Johansson, Henry J., Patrick Mac MchHugh, A. “Reingeniería de Procesos”

ELABORADO POR: Barreno Karina, Carrera Sonia

GRÁFICO No. 8
Ejemplo2. Representación de diversos flujos



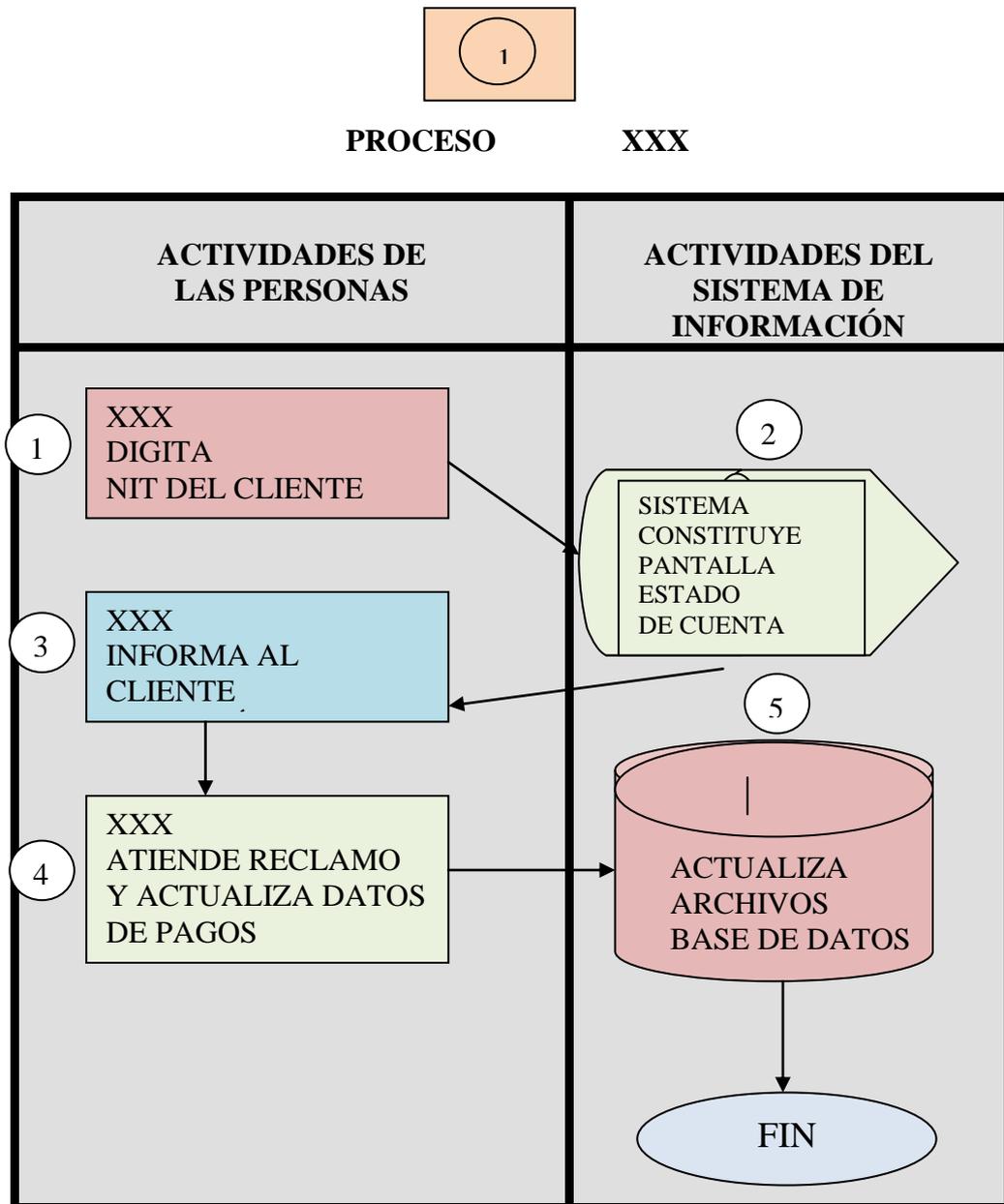
Fuente: Johansson, Henry J., Patrick Mac MchHugh, A. "Reingeniería de Procesos"

ELABORADO POR: Barreno Karina, Carrera Sonia

Diagrama de Relación

Representación gráfica del curso que sigue el proceso cuando interactúan dos elementos en una secuencia del proceso; por ejemplo: persona-máquina, persona-sistema de información. Es muy útil en la definición de procesos fuertemente soportados en tecnología de la información.

GRÁFICO No. 9
Ejemplo Diagrama de Relación



Fuente: Johansson, Henry J., Patrick Mac MchHugh, A. "Reingeniería de Procesos"

ELABORADO POR: Barreno Karina, Carrera Sonia

d) Análisis de valor agregado

El análisis del valor agregado distingue entre dos tipos de actividades básicas: Las "de línea" o "básicas", representadas en la parte inferior del esquema y que tienen que ver directamente con la creación de valor, y las de "soporte", que sirven de apoyo para coordinar, compartir información, etc."

Dentro de las actividades primarias se encuentran:

1. Formación del cultivo
2. Manejo y cosecha de variedades
3. Hidratación, clasificación y empaque
4. Ventas

Las actividades de apoyo, que crean valor son:

1. Infraestructura de la empresa
2. Administración de Recursos Humanos
3. Desarrollo de sistemas y tecnologías
4. Abastecimiento

[\(ver anexo 2\)](#)

Actividades que crean valor

El valor es el grado de utilidad o aptitud de las cosas, para satisfacer las necesidades o proporcionar bienestar para quien lo recibe.

Por consiguiente, se podría decir que las actividades que crean valor se las puede encontrar en distintas áreas de una empresa, por ejemplo en la Administrativa con la planeación estratégica llevada a cabo por el Gerente General; en la Administrativa Financiera con el manejo contable, el manejo del portafolio de clientes; la compra de suministros y requerimientos de oficina y manejo de los inventarios mínimos de oficina, además de la coordinación de la adquisición de inventarios para la finca con el Gerente de Producción.

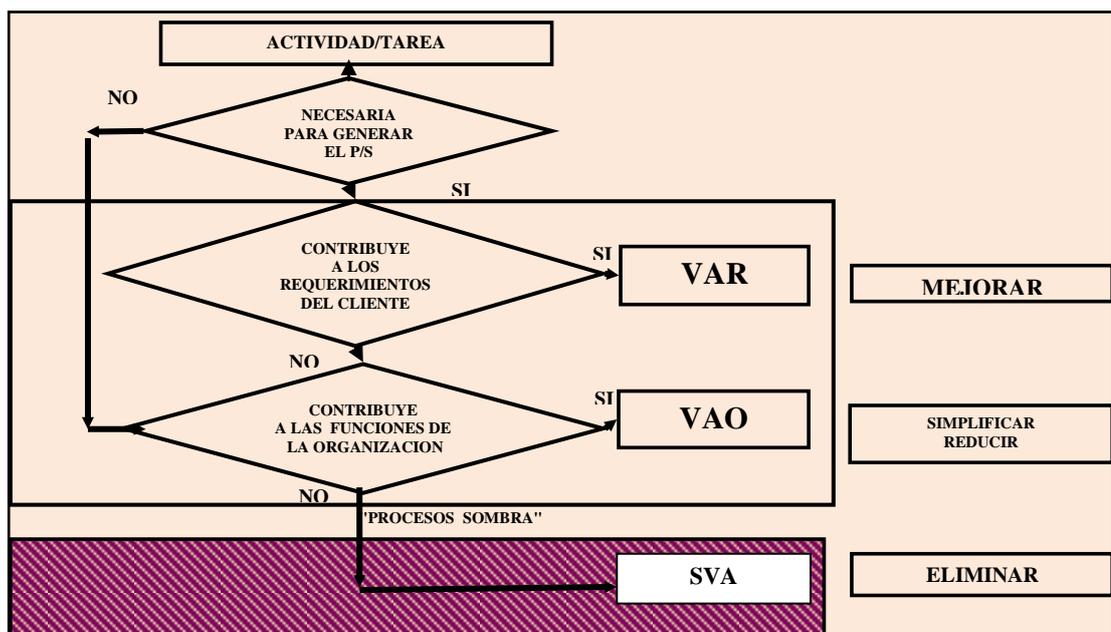
En el Área de Recursos Humanos se puede encontrar en el servicio médico a trabajadores y empleados, comedores, duchas, equipos de protección, capacitación y manejo industrial e incentivar la estadía y el ahorro entre el personal.

Se clasifican en tres grupos:

1. Actividades de valor agregado real.- Son aquellas que incrementan el valor del producto/servicio; que realizan algo que el cliente aprecia y que se deberían hacer bien desde la primera vez.
2. Actividades de valor agregado organizacional.- Son aquellas necesarias para mantener operativa a la organización, por ejemplo: obligaciones reglamentarias, legales, etc.
3. Actividades sin valor agregado.- No agregan valor ni al cliente ni a la organización (reportes no necesarios, sumillas, preparación, transportes innecesarios, archivos, inspecciones posteriores, etc.).

([ver gráfico No. 10](#))

GRÁFICO No. 10
Análisis de Valor



Fuente: Hernando Mariño, “Gerencia de procesos”, ALFAOMEGA

Elaborado por: Barreno Karina, Carrera Sonia

Las actividades según el código ansi están representadas por los siguientes símbolos:

GRÁFICO No. 11

Símbolos utilizados para el análisis de valor

○	VALOR AGREGADO REAL
●	VALOR AGREGADO PARA LA EMPRESA
●	PREPARACION
⇒	TRANSPORTE
△	ARCHIVO
□	INSPECCION
D	ESPERA

Fuente: Franklin Fincowsky, Benjamín Enrique, “**Organización de Empresas**”

ELABORADO POR: Barreno Karina, Carrera Sonia

2.6.2.5 Pasos para llevar a cabo la realización de manuales

Los pasos que deben llevarse a cabo para la realización de la documentación de procesos – procedimientos y la creación de un manual son:

- 1) El primer paso que implica una documentación de procesos es la selección del proceso a documentar
- 2) Posteriormente, la recolección de la información relacionada con el proceso
- 3) Análisis de la información

2.6.3 FASE TRES: INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores de gestión constituyen uno de los agentes determinantes para que todo proceso de producción se lleve a cabo con eficiencia y eficacia, es implementar un sistema para medir la gestión o la administración de los mismos.

Hay que tener en cuenta que medir es comparar una magnitud con un patrón preestablecido. La clave de esto consiste en elegir las variables críticas para el éxito del proceso, y con ello obtener una gestión eficaz y eficiente mediante un sistema de control que le permita evaluar el desempeño de la empresa.

Un sistema de control de gestión tiene como objetivo facilitar a los administradores la planeación y control de cada uno de los grupos bajo su dirección y proporcionar información permanente e integral sobre su desempeño con el fin de autoevaluar su gestión y tomar los correctivos del caso.

En consecuencia se podría decir que un indicador es una relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permiten analizar y estudiar la situación o las tendencias de cambio generadas por un fenómeno determinado, respecto a unos objetivos y metas previstas o ya indicadas. Pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas entre otros; es decir, es como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso.

De igual modo hay que considerar que los indicadores de gestión son un medio y no un fin, que son un apoyo para saber cómo se encuentra la organización y que facilita el control y el autocontrol y por consiguiente la toma de decisiones.

En otras palabras los indicadores de gestión son por encima de todo una información y consta de los siguientes atributos: exactitud, forma, frecuencia, extensión, origen, temporalidad, relevancia, oportunidad

2.6.3.1 ¿Por qué se utilizan los indicadores de gestión?

Los indicadores de gestión se utilizan para reducir la incertidumbre y la subjetividad y lograr la efectividad de la organización y el bienestar de todos los trabajadores. Su uso trae consigo las siguientes ventajas:

- Estimular y promover el trabajo en equipo.
- Contribuir al desarrollo y al crecimiento tanto personal como del equipo dentro de la organización.
- Generar un proceso de innovación y enriquecimiento del trabajo diario.

- Impulsar la eficiencia, la eficacia y la productividad de las actividades de cada uno de los negocios.

2.6.3.2 Tipos de indicadores

En forma general los indicadores se clasifican en dos: De eficacia o de logro, de eficiencia o de gestión.

Indicador de Eficacia

Un sistema de gestión es eficaz cuando los resultados que producen son los correctos no solo en cantidad sino también en oportunidad, coste y otros aspectos de la calidad especificada por el cliente, usuario o mercado. Es posible expresar la eficacia de un sistema de gestión en forma de indicador, comparando los resultados reales obtenidos con una meta de resultados convenida con el cliente para un período dado:

$$Eficacia = \frac{\text{Re sultados reales}}{\text{Re sultados requeridos}}$$

Indicador de Eficiencia

Se dice que un sistema de gestión es eficiente cuando se logran los resultados requeridos a través de una utilización óptima de los procesos y recursos disponibles (incluyendo los proveedores). También es posible expresar la eficiencia en forma de indicador comparando la meta o presupuesto de recursos con los recursos realmente utilizados

En una finca productora de rosas, se pueden identificar más de 400 indicadores de gestión sobre todos los procesos del negocio agrupados en administrativos, operativos. De estos se han tomado como ejemplo los siguientes:

TABLA No. 1**Ejemplos de Indicadores Administrativos**

No.	INDICADOR	FORMULA/UNIDAD DE MEDIDA
1	Nivel de Créditos	USD Créditos / USD Total Ventas ⁰
2	Asignación de Personal	No. Trabajadores /Ha
3	Rotación del Personal	% Funcionarios Estables

Fuente: Hernando Mariño, “Gerencia de procesos”, ALFAOMEGA

Elaborado por: Barreno Karina, Carrera Sonia

TABLA No. 2**Ejemplo de indicadores Operativos**

No.	INDICADOR	FORMULA/UNIDAD DE MEDIDA
1	Ventas por m ² y por variedad	USD por m ² productivo
2	Precio Promedio por Mercado y por variedad	USD centavos por tallo
3	Largo Promedio de Tallo Exportado	Centímetros Promedio Ponderado Vendido
4	Venta de Oferta Exportable	% Oferta Exportable Vendida
5	Costos y Gastos por m ² (sin depreciaciones, amortizaciones y Financieros)	Valor USD por m ² sembrado
6	Costos y Gastos por tallo exportado (sin depreciaciones, amortizaciones y Financieros)	USD centavos por tallo exportado
7	Productividad : Bruta, Exportable y Exportada	Tallos/m ² /mes
8	Composición longitudinal de los tallos Procesados: 40`s, 50`s, 60`s, 70`s, 80`s, 90`s	No. Tallos longitud / No. Total tallos Procesados
9	Rendimiento en Corte	Tallos / Hora / Persona
10	Flor Nacional	% Flor Nacional

Fuente: Hernando Mariño, “Gerencia de procesos”, ALFAOMEGA

Elaborado por: Barreno Karina, Carrera Sonia

2.6.3.3 Tablero de control

El tablero de control es una herramienta gerencial cuyo objetivo básico es poder diagnosticar una situación y efectuar un monitoreo permanente, constituye una metodología para organizar la información y acrecentar el valor; un medio de comunicación que permite alinear claramente a la empresa (tanto áreas como individuos).

Tiene la gran ventaja de no requerir grandes planes estratégicos formales para poder diseñarlo ya que con el perfil estratégico es suficiente y es por ello que empresas del mismo sector, tamaño y cliente podrán tener tableros similares.

Se podría decir que incorpora elementos que enriquecen decididamente la gestión, ya que:

1. Incluye, además de los indicadores financieros de resultado, indicadores de proceso (no financieros) que describen cómo se obtienen los resultados.
2. Define las perspectivas del cliente, del proceso interno y de innovación y aprendizaje, y las coloca en el centro de gestión empresarial, a la par de la perspectiva financiera.
3. Incorpora la generación de iniciativas estratégicas e inductores de actuación futura, que alinean los procesos de mejora con la estrategia empresarial.
4. Utiliza un número reducido de indicadores y mediciones, evitando la dispersión de esfuerzos.
5. Invita en cada revisión, a reformular la estrategia, de acuerdo a los cambios que se hayan producido.
6. Desarrolla a lo largo de la organización un proceso de fijación de objetivos e iniciativas estratégicas generando un activo flujo de comunicación y participación, desde y hacia la dirección de la empresa.

Estos conceptos básicos permitirán sustentar la investigación de campo que se ha utilizado como metodología para identificar la situación actual de la empresa que involucra: la caracterización de la misma (análisis sistémico) es decir la identificación de los principales procesos y subprocesos y la descripción general que consta de la reseña histórica, misión, visión, áreas, características del sector fortalezas, debilidades oportunidades y amenazas.

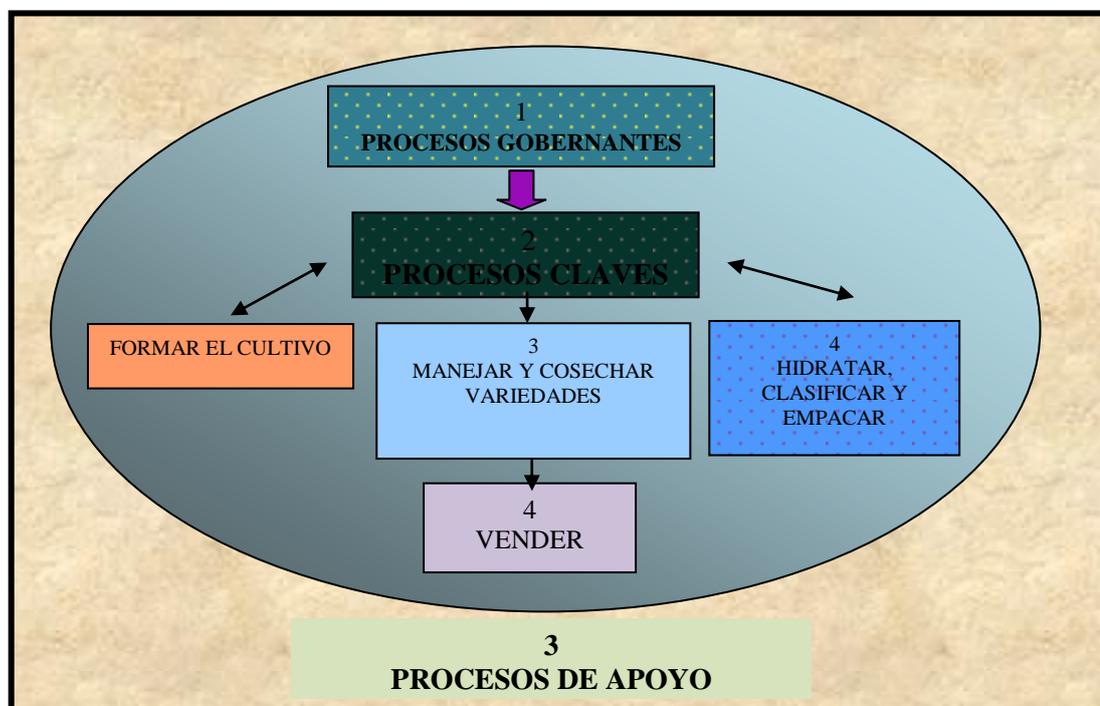
CAPITULO III

3. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA

3.1 ANÁLISIS SISTÉMICO

Los procesos a manera general y mediante una representación gráfica se encuentran interrelacionados de la siguiente manera:

GRÁFICO No. 12
Interacción de Procesos



FUENTE: Investigación de Campo

ELABORADO POR: Barreno Karina, Carrera Sonia

Agrupando estos procesos y estructurándolos se obtiene un mapa general con los siguientes procesos:

PROCESOS GOBERNANTES

Subprocesos

- Gestión Administrativa

PROCESOS CLAVES O DE REALIZACIÓN:

Subprocesos

- Formar el cultivo
- Manejar y cosechar Variedades
- Hidratar, clasificar y empacar
- Vender

PROCESOS DE APOYO

Subprocesos

- Gestión del Talento Humano
- Abastecer de M.P. e insumos, apoyar a la Gerencia, proveer de información
- Administrar los recursos Financieros

3.2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

La descripción general de la empresa consiste en el estudio de todos los factores que contribuyen al desarrollo organizacional considerando para ello la situación actual de la misma, especialmente en lo que se refiere a sus fortalezas y debilidades.

3.2.1 RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA

Difiori S.A. surge el 17 de Junio de 1996 como iniciativa de 4 personas por invertir en una florícola que abasteciera la gran demanda de rosas en el mundo para lo cual adquirieron una finca ya establecida llamada Herpons; la misma que tenía una trayectoria de cuatro años en el mercado con un terreno aproximadamente de 12 hectáreas, que estaban distribuidas de la siguiente manera:

- Cinco invernaderos de media hectárea cada uno; hechos de madera, a penas doce variedades y aproximadamente 100.000 plantas (40.0000 plantas por hectárea).
- Un reservorio de una hectárea
- Infraestructura en oficinas y bodega de una hectárea.

- Un terreno disponible sin producir de 7.5 hectáreas

A los pocos días de adquirirla se cambia la razón social por Difiori S.A. Dicha compra en un inicio tuvo serias dificultades, pues la inversión que significó la reconstrucción de nuevos invernaderos hechos de metal y todas las adecuaciones de la infraestructura no era recuperable con las ventas que en ese entonces se tenía.

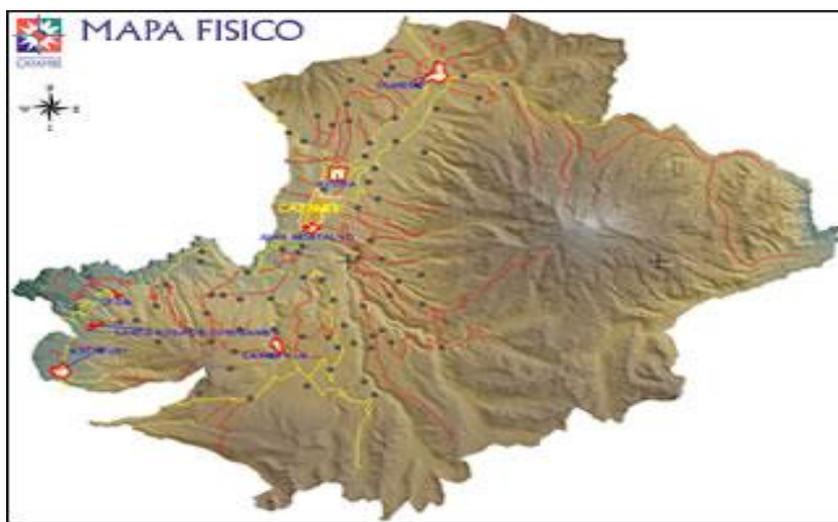
Dos años más tarde de continuas innovaciones se lograron construir 3.2 hectáreas con invernaderos metálicos con 60.000 plantas por hectárea y cerca de 32 variedades

Más tarde se logra una producción de 320.000 plantas, que se mantuvo casi tres años, es entonces cuando el Ing. Jorge Vela asume la gerencia general y empieza a realizar nuevos cambios y con ello nuevas inversiones de capital logrando hasta el año 2002 una producción de 70.000 plantas por hectárea, es decir aproximadamente 430.000 plantas, cifra que hasta el año 2010 se ha logrado superar con cerca de medio millón de plantas (549.667) y 48 variedades que constantemente se las van innovando de acuerdo a las exigencias del mercado.

Hoy en día DIFIORI S.A. es una empresa que se dedica a la producción y venta de rosas especialmente al exterior, a países como: EEUU, Holanda, Canadá, España, Chile y especialmente Rusia. La finca posee un área total de 12 hectáreas de las cuales 7.5 las destinan exclusivamente para el cultivo de las variedades y cuenta con 17 invernaderos conformados de 8 a 10 naves (5 naves cada lado) y 10 camas por nave (5 camas por cada lado); es decir que dependiendo del invernadero y del espacio se pueden obtener de 100 a 110 camas por invernadero.

Se encuentra ubicada en la Provincia de Pichincha cantón Cayambe, (Av. Mariana de Jesús N° 500, Vía Granobles cuya Cabecera Cantonal es San Pedro de Cayambe. [*\(Ver gráfico No. 13\)*](#))

GRÁFICO No. 13 Mapa físico de Cayambe



FUENTE: gobiernomc@andinanet.net

ELABORADO POR: Barreno Karina, Carrera Sonia

Este cantón tiene una extensión de 1.350 km², con una población de 69.744 habitantes, siendo el 57.95 % población urbana y el 42.05 % población rural.

Sus límites son: al Norte la provincia de Imbabura, al suroeste el Distrito Metropolitano de Quito; al sureste la provincia de Napo; al este Sucumbíos y al oeste el cantón Pedro Moncayo. ([Ver gráfico No 14](#))

GRÁFICO No. 14 Límites de Cayambe



FUENTE: gobiernomc@andinanet.net

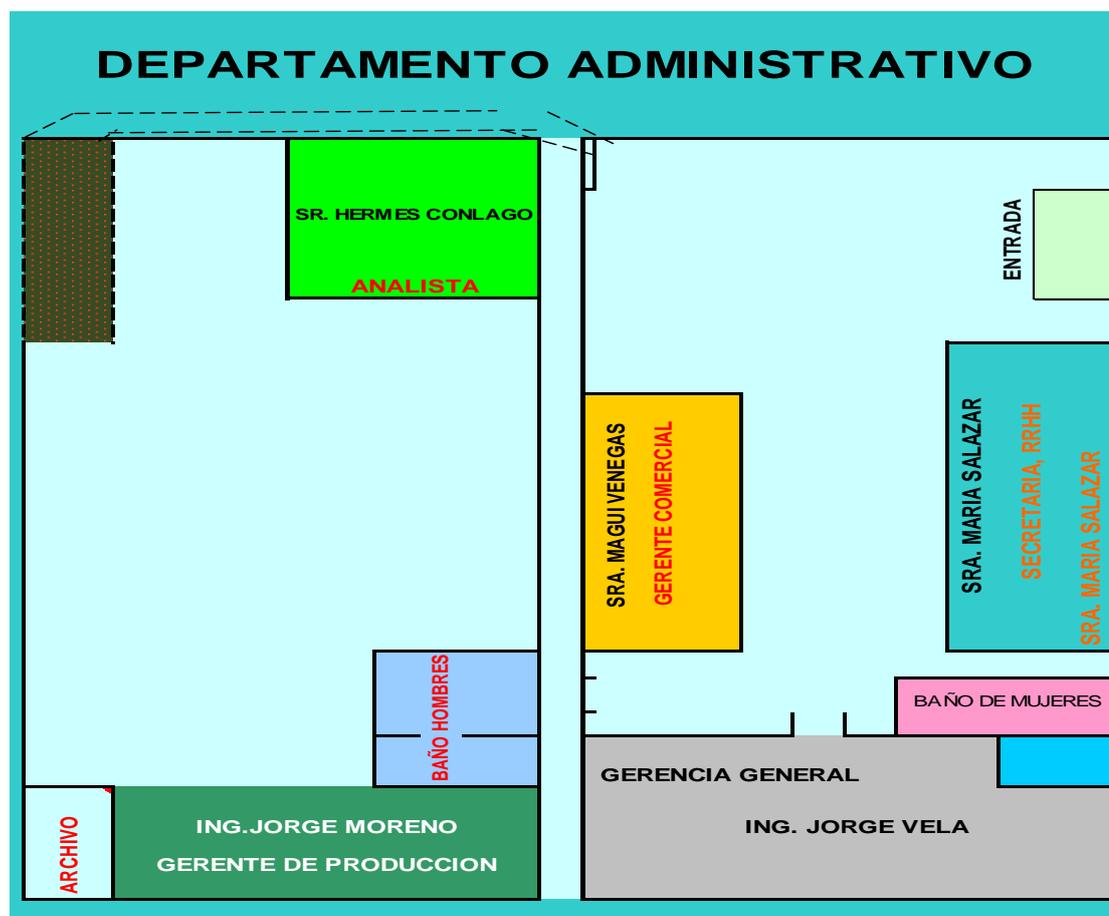
ELABORADO POR: Barreno Karina, Carrera Sonia

3.2.2 ÁREAS DE LA EMPRESA

Difiori S.A., cuenta con las siguientes áreas:

- Terreno con edificaciones para: Oficinas, bodega, comedor, vivienda, baterías sanitarias ([ver gráfico No 15](#), [gráfico No.16](#), [gráfico No.17](#) y [gráfico No. 18](#))
- Sistema de riego ([ver gráfico No. 19](#))
- Tanque de fertilización ([ver fotografía No.1](#))
- Reservorio ([ver fotografía No.2](#))
- Cuarto de fumigación y fertirrigación ([ver fotografía No.3](#))
- Invernadero metálico con plástico ([ver fotografía No.4](#))
- Galpón de clasificación y empaque ([ver fotografía No.5](#))
- Cuarto de pre frío y frío ([ver fotografía No.6](#))

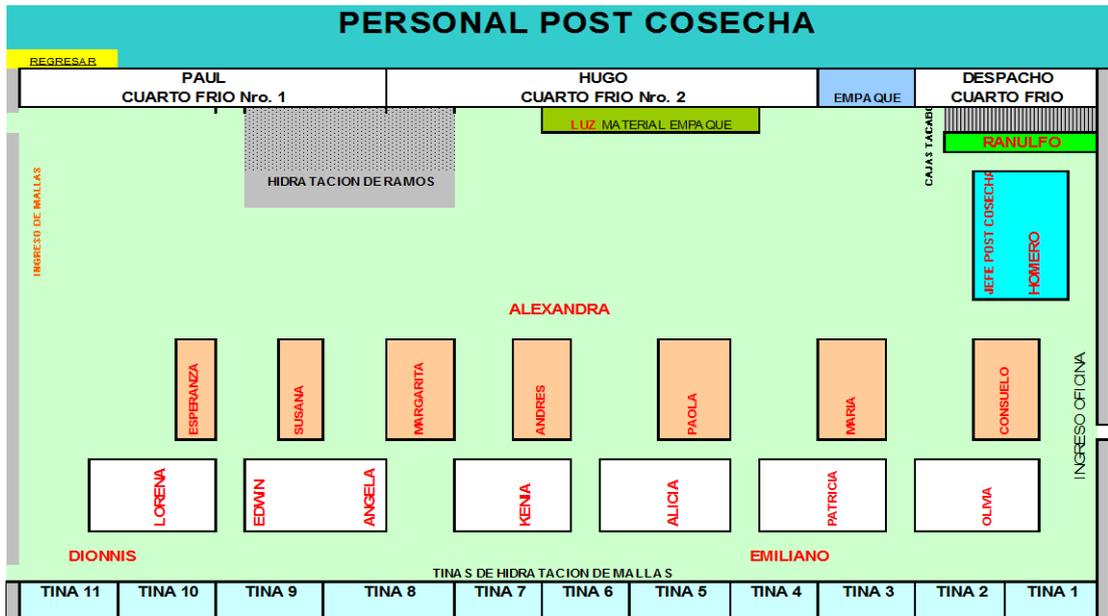
GRÁFICO No. 15
Área Administrativa Difiori S.A.



FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO EMPRESA DIFIORI S.A

ELABORADO POR: Barreno Karina, Carrera Sonia

GRÁFICO No. 16
Área de Post Cosecha Difiori S.A.

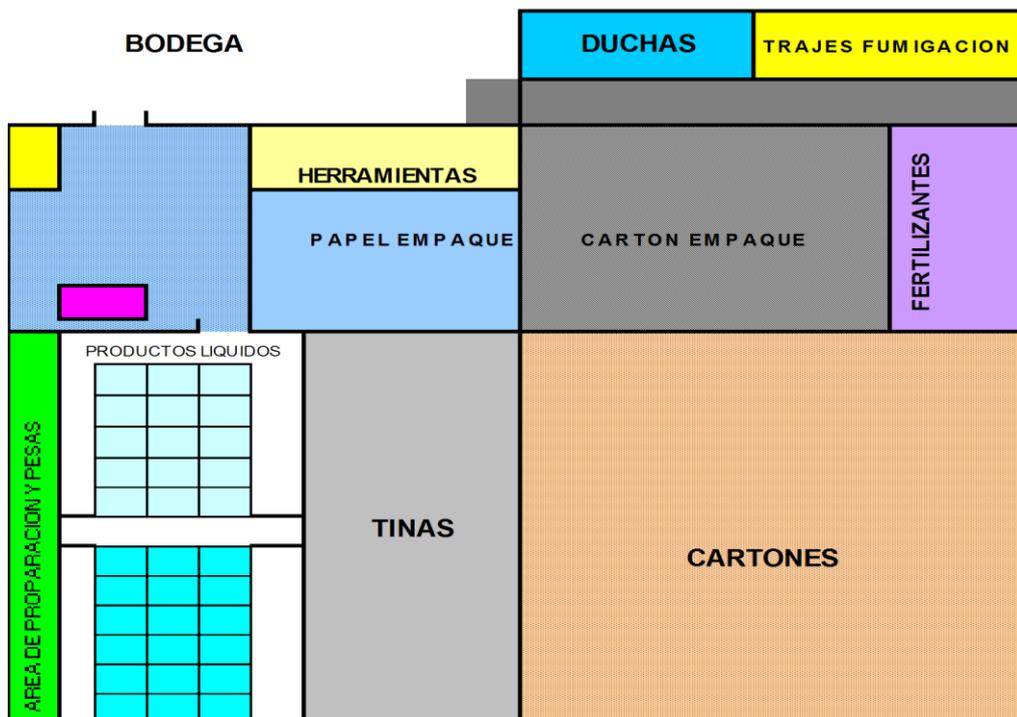


FUENTE: EMPRESA DIFIORI CIA LTDA

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO EMPRESA DIFIORI S.A

ELABORADO POR: Barreno Karina, Carrera Sonia

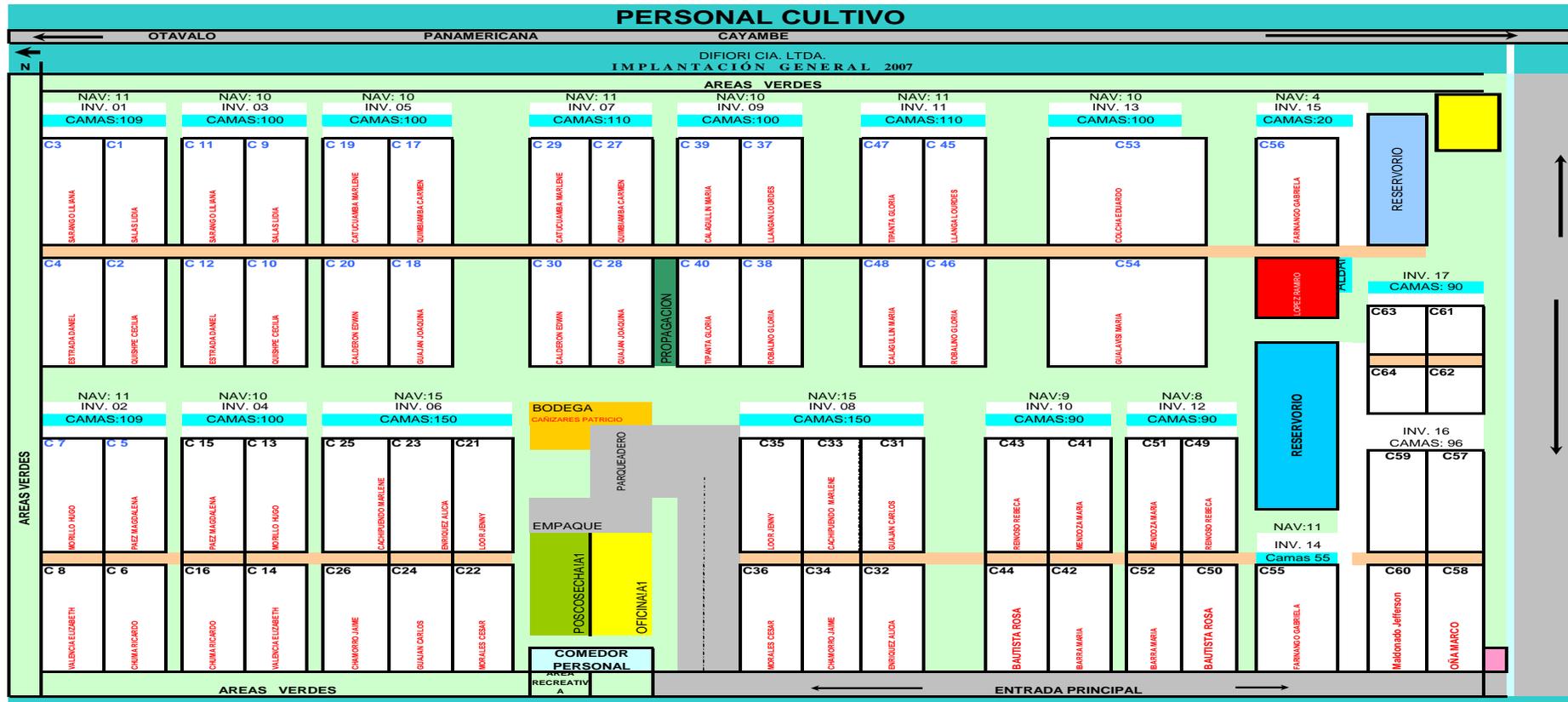
GRÁFICO N. 17
Área de Bodega Difiori S.A.



FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO EMPRESA DIFIORI S.A

ELABORADO POR: Barreno Karina, Carrera Sonia

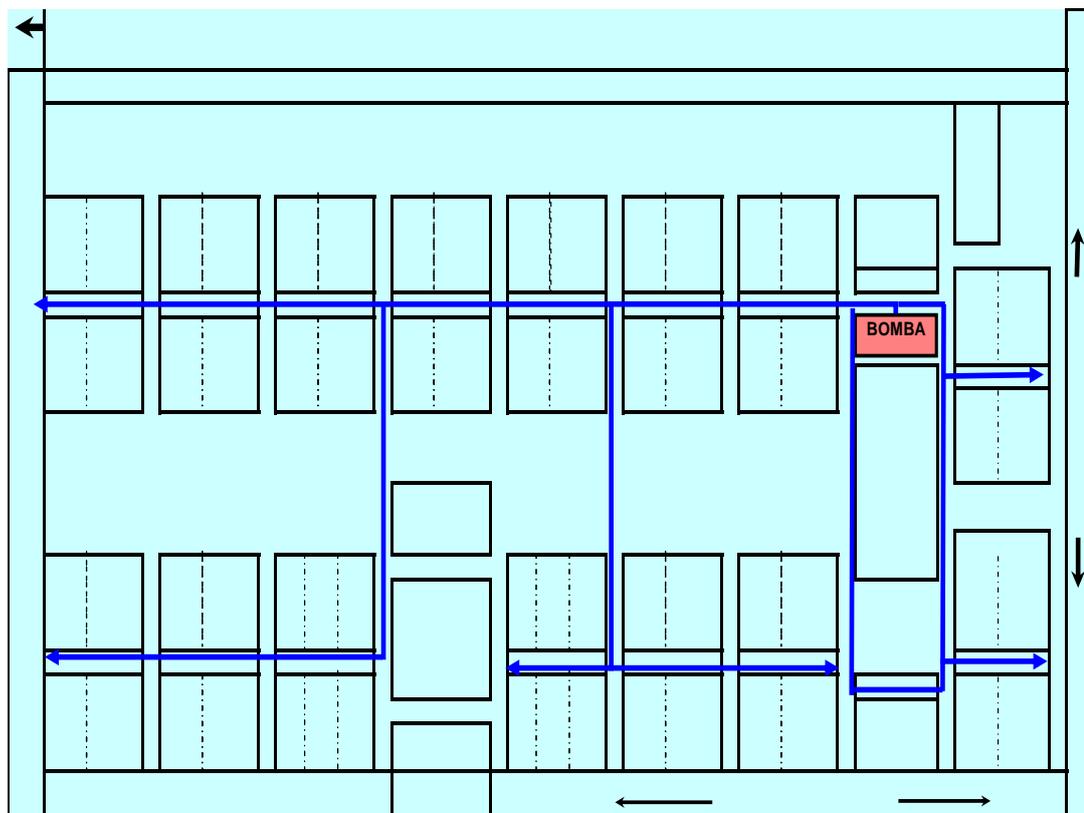
GRÁFICO No. 18
Área de Cultivo Difiori S.A.



FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO EMPRESA DIFIORI S.A

ELABORADO POR: Barreno Karina, Carrera Sonia

GRÁFICO No. 19
Sistema de Riego Difiiori S.A.



FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO EMPRESA DIFIORI S.A
ELABORADO POR: Barreno Karina, Carrera Sonia

FOTOGRAFÍA No. 1
Tanque de Fertilización



FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO EMPRESA DIFIORI S.A
ELABORADO POR: Barreno Karina, Carrera Sonia

FOTOGRAFÍA No. 2

Reservorio



FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO EMPRESA DIFIORI S.A

ELABORADO POR: Barreno Karina, Carrera Sonia

FOTOGRAFÍA No. 3

Cuarto de Fertilización y Fertirrigación



FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO EMPRESA DIFIORI S.A

ELABORADO POR: Barreno Karina, Carrera Sonia

FOTOGRAFÍA No. 4
Invernadero Metálico con Plástico



FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO EMPRESA DIFIORI S.A
ELABORADO POR: Barreno Karina, Carrera Sonia

FOTOGRAFÍA No. 5
Galpón de clasificación y empaque



FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO EMPRESA DIFIORI S.A
ELABORADO POR: Barreno Karina, Carrera Sonia

FOTOGRAFÍA No. 6
Cuarto Pre frío y Frío



FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO EMPRESA DIFIORI S.A
ELABORADO POR: Barreno Karina, Carrera Sonia

3.2.3 LÍNEA DE PRODUCCIÓN

Actualmente la empresa Difiori S.A. cuenta con 48 variedades de rosas que se detallan a continuación. Estas variedades se las corta en tallos, de 40cm, 50cm, 60cm, 70cm, 80cm y 90cm ([ver tabla No.3](#), [fotografía No.7](#))

TABLA No. 3
Variedades Difiori S.A.

No.	COLOR	VARIEDADES
1		AMELIA
2	ROJOS	BLACK MAGIC
3		CHERRY LOVE
4		FOREVER YOUNG
5		FREEDOM
6		NIGHT FEVER
7		POLAR STAR
8		RED FRANCE
9		SAMURAY
10		SEXY RED
11		SWEET ELEGANCE
12		TOP SECRET
13		VENDELA
14		BLANCOS
15	LATINA	
16	LINDSEY	
17	AMARILLOS	MOHANA
18		YELLOW SUNSET
19	ROSADOS	ATTACHE
20		HOT LADY
21		IMPULSE
22		LADY D.
23		MARLYSE
24		PECKOUBO
25		PINK FOREVER
26		RAPHAELA
27		TITANIC
28		BICOLOR
29	FRIENDLY	
30	FRIENDSHIP	
31	INDIAN SUNSET	
32	KONFETTI	
33	LADY MOON	
34	ROSSINI	
35	SWEETNESS	
36	TITANIC 1	
37	WANDA	
38	VERDE	LIMBO
39	PASTEL	OSIANA
40		SAHARA
41	NANARJAS	CHERRY BRANDY
42		LOVITA SUMBLAZE
43		ORANGE FREE
44		ORANGE UNIQUE
45	TERRACOTA	LEONIDAS
46		MATILDA
47	LILA	LILA
48	DURANZO	QUEENSDAY

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO EMPRESA DIFIORI S.A

ELABORADO POR: Barreno Karina, Carrera Sonia

FOTOGRAFÍA No. 7

Algunas variedades Difiori S.A



SAMURAY



MOHANA



LIMBO



HOT LADY



ORANGE UNIQUE



LEONIDAS

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO EMPRESA DIFIORI S.A

ELABORADO POR: Barreno Karina, Carrera Sonia

3.2.4 CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR

Existen muchas empresas que se reparten el mercado, con las mismas variedades. La diferenciación está basada en la calidad, el servicio y el precio.

Actualmente quizá una de las restricciones más fuertes para la entrada de nuevas empresas nacionales o extranjeras es la inversión, ya que implementar una finca representa considerables desembolsos de capital, sin embargo pese a ello la competencia cada vez se hace más fuerte.

3.2.4.1 Clientes

En Difiori S.A se distinguen los siguientes clientes:

- 👑 Clientes mercenarios: a quienes solo les interesa el precio.
- 👑 Clientes apóstoles: Privilegian la experiencia de trabajos anteriores y la calidad.
- 👑 Grandes clientes empresas: que constantemente están solicitando variedades.

En cada uno de ellos se pueden divisar tres distintas clasificaciones:

1. Pequeños Clientes: son aquellos que solicitan una mínima cantidad de variedades, por lo general son clientes informales.
2. Grandes Clientes: son aquellos requieren un trabajo más elaborado y de grandes proporciones, por lo general se realizan durante un periodo de tiempo más prolongado y se han constituido en la clasificación más importante para la empresa ([ver tabla No. 4](#))

TABLA No. 4
Clientes Difiori S.A.

CD.CANADA	ALSTER FLOWERA	CD. EEUU	HOLLAND FLOWER
CD. EEUU	ARIBA FLOR	CD. ESPAÑA	IFA
C.ESPAÑA	ASAP QUALITY	C. VARIOS	JETTY FLOWERS
CD. EEUU	BLUE RIBBON	CD. EEUU	LIHMIL CAROLINA
C. EEUU	COMPRINZ CIA LTDA	CD. EEUU	LOGISTIC FARMS
C. ALEMANIA	COMPRINZ CIA LTDA	CD. RUSIA	M. TRADING CO
C. ARGENTINA	CORBAN FLOWERS	CD. EEUU	MAIN WHOLESALE
C. EEUU	CORBAN FLOWERS	CD. RUSIA	MAXIFLOR
CD. EEUU	CROSS FARMS	CD. EEUU	MAXIFLOR
C. CANADA	CROWN FLOWERS	CDHU	MAYESH WHOLESALE
CD. EEUU	CUT FLOWER	CDHU	MIRACLE ROSE
CD. EEUU	ESPRIT MIAMI INC	CABRIOS	MONTOLSA
CA. EEUU	FARM EXPORT INC	ECU	PACIFIC TRADING
CD. EEUU	FARM MASTER INC	CDHU	PETAL FRESH
CD. RUSIA	FLOR ALONDRA	CD. EEUU	PROFLORES
CD. EEUU	FLORA PRIMA	C. EUROPA	PUNTO CERO
CA. VARIOS	FLORIMEX ECUADOR	C. EEUU	PUNTO CERO
CD. CANADA	FLORIMEX MONTREAL	CD. RUSIA	QUICK FLOWERS
CA CANADA	FLORIMEX TORONTO	CD. EEUU	SELECTED FLOWERS
CA. CANADA	FLORIMEX VANCOUVER	CD. EEUU	STEMS INC
C. VARIOS	FLOWERS UNLIMITED	CD. EEUU	THE USA BOUQUETS
C. VARIOS	FOUR SEASON	CD. EEUU	U.S. FLORAL
CD. CANADA	GOLDEN CANADA	CD. EEUU	UNITED FLORAL
CD. EEUU	GOLDEN GOURMET		

Nota: las siglas “C” significan Comercializadoras y las “CD” significan Clientes Directos

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO EMPRESA DIFIORI S.A

ELABORADO POR: Barreno Karina, Carrera Sonia

3.2.4.2 Competidores actuales.

En el Ecuador existen 148 florícolas dedicadas exclusivamente a la producción de rosas afiliadas y aproximadamente cerca de 452 empresas entre no asociadas y dedicadas a la producción de rosas y flores en general, que se encuentran distribuidos en las distintas zonas del país.

Estas empresas se diferencian por el volumen de ventas, calidad, precios, servicio y fortaleza interna y son competencia para Difiori S.A. directa e indirectamente; puesto que en el mercado florícola no se puede hablar de una competencia cerrada sino abierta en donde quien abarca más mercado es quien posee un equipo de ventas eficiente y desde luego quien brinda 100% de calidad en servicio y variedades. Cabe señalar que dicha competencia es más fuerte en temporadas especiales como: San Valentín, Madres y Día de los difuntos.

A continuación presentamos una lista de las empresas que se podrían considerar la competencia más cercana para Difiori S.A en lo que se refiere a: volumen de ventas, tamaño y calidad en las variedades que producen ([ver tabla No. 5](#))

TABLA No. 5
Competidores Difiiori S.A

No.	Empresa
1	Florecal
2	Jardines de Cayambe Cía. Ltda.
3	Petyros S.A.
4	Tamboroses S.A
5	Natuflor S.A.
6	Bella Flor
7	Roses&Roses
8	Top Roses
9	Flores verdes
10	Flower Fest
11	Jardines Praveri Cía. Ltda.
12	Agro Flora
13	Native Blooms

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO EMPRESA DIFIORI S.A

ELABORADO POR: Barreno Karina, Carrera Sonia

3.2.4.3 Proveedores.

Se pueden mencionar diferentes clases de proveedores, entre ellos:

1. Obtentores es decir aquellos que proveen a la empresa de plantas, plantines e injertos.
2. Proveedores varios: Es decir aquellos que proveen de insumos, materiales, equipos y herramientas para la producción y para oficinas, etc.

Ahora bien, en lo que respecta a los obtentores de los principales insumos de producción es decir plantas, plantines, o injertos se los adquiere dependiendo de los costos y tiempos de producción manteniendo siempre fijo el costo de la regalía, así por ejemplo:

- Compra de la planta más la regalía (\$2).
- Adquisición del plantín (\$0.70), más regalía (\$1.00), en total \$1.70. El tiempo que demora es tres meses en formarse la mata y tres meses más del ciclo.
- Adquisición del patrón (de \$0.08 a \$0.14), más yema (\$0.10), más injerto (\$0.12), más la regalía (\$1.00), en total \$1,25. El tiempo que demora es 6 semanas en plantar el patrón dos semanas más en realizar el injerto 12 semanas en formarse la mata y 12 semanas en el ciclo de producción es decir en total 9 meses.

En lo que tiene que ver con las regalías, el costo puede variar entre 0.95 y 1.00 y el plazo de pago fluctúa entre 18 meses y en casos excepcionales 5 años, con un plazo de 9 meses de gracia.

Entre los principales obtentores de Difiori S.A. podemos mencionar los siguientes:

1. ROSEN TANTAU
2. MAILLAND
3. NIRP
4. D`RUITER
5. TIRANIGRA
6. PLANTADOR
7. OLIJ
8. MEILLAND INTERNATIONAL BYTR(REGALÍAS)
9. QUISHPE SALCEDO SEGUNDO CESAR (injertador)
10. D.R. ECUADOR ROSES S.A (Regalías o plantas)
11. E-G.HILL COMPANY INC.(Regalias)

A continuación se menciona una lista de proveedores de insumos de producción y oficina a los que Difiori S.A. solicita constantemente ([ver tabla No. 6](#))

TABLA No. 6
Proveedores Difiori S.A

NOMBRE DEL PROVEEDOR	LUGAR	TIPO DE INSUMO
AGRIPAC S.A	GUAYAQUIL	Adherente
AGROSYSTEMS	CAYAMBE	Material de Riego
ALMEIDA SANCHEZ JORGE PATRICIO	CAYAMBE	Cuartos Fríos
ANDEAN FARMS ANFARMS CÍA LTDA.	IBARRA	Transporte
ARROYO PITA AGRO PRODUCTOS CÍA LTDA	QUITO	Fungicida
ASESORES AGRÍCOLAS ASOCIADOS LA YAPA CÍA LTDA	CAYAMBE	Fungicida
BYRCONI REPRESENTACIONES Y DISTRIBUCIONES CÍA LTDA.	QUITO	Etiquetas
CAMPO MAQ	CAYAMBE	Mantenimiento de cuartos fríos
CARTORAMA C.A	CUENCA	Cartones
CHICAIZA QUISPE MARIA LUISA	CAYAMBE	Alimentación Personal
CORRUCART CÍA LTDA	QUITO	Cartón separadores de Flor
ECUACALCIOS S.A	QUITO	Fertilizantes
ESTRELLA REYES JUAN PABLO	ALOASI	Fertilizantes
EXPOFLORES	QUITO	Reporte mensual de Asociación de Flores
FLORAGRO VET SCC	CAYAMBE	Insecticida, Fertilizantes, Fungicidas
FLOREMPAQUE CÍA LTDA.	QUITO	capuchones
GRAFICAS MODELO (TANDAYAMO SEGUNDO MARTIN)	CAYAMBE	Libretines de Facturas
INDUSTRIAS OMEGA C.A	QUITO	lamines micro- corrugado
IREC S.A	QUITO	Fungicida
MANTILLA PEREZ WILSON IVAN	QUITO	Apertura FUES
MONTEROS ROBALINO LUIS FRANKLIN	CAYAMBE	Mantenimiento de Invernaderos
MULLER KAUSS PABLA		Insecticida Fungicidas
NUÑEZ COCA LUIS ERNESTO	QUITO	Cascarilla de Café
PLASTILENE ECUADOR S.A	QUITO	Plásticos de invernaderos
PUNTO QUIMICA S.A	QUITO	Adherente
STEALTH TELECOM DEL ECUADOR S.A	QUITO	Servicio de Internet
SUMIPLAST		Fundas, botas para fumigar
TACC CÍA LTDA.	QUITO	Etiquetas
TECNIBIO	QUITO	Fertilizantes
VIDRIERIA BLANQUITA (ANALUISA TITUAÑA ANGEL AUGUSTO)	CAYAMBE	Vidrios

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO EMPRESA DIFIORI S.A

ELABORADO POR: Barreno Karina, Carrera Sonia

3.2.5 MISIÓN

Ser productores y exportadores de rosas de la más alta calidad satisfaciendo las necesidades de los clientes internacionales a través de la innovación constante y las exigencias del mercado.

3.2.6 VISIÓN

Ser líderes en el mercado Internacional a través de la calidad, tecnología de punta, recurso humano calificado y estándares de categoría mundial complementado con prácticas éticas de negocios y una permanente búsqueda de la excelencia

3.2.7 MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE FORTALEZAS

La matriz de priorización de fortalezas es una representación gráfica que resume y evalúa las fuerzas más importantes dentro de las áreas funcionales de una empresa, considerando para ello los aspectos más relevantes que mantienen a la misma. Esta matriz sirve para identificar claramente las fuerzas o elementos positivos que posee la organización y constituyen los recursos para la consecución de sus objetivos

Se construye realizando un listado de las fortalezas más relevantes y se priorizan considerando una escala de 1 a 0.5 donde:

- 1 igual de importante
- 2 más importante y
- 0.5 menos importante

Luego de ello, se suman los valores horizontalmente y finalmente de acuerdo a los valores obtenidos se determina el orden de importancia como se muestra a continuación:

Identificación de fortalezas

Las principales fortalezas que se han determinado para la empresa Difiori S.A son:

1. Buen grado de desarrollo y crecimiento en el sector floricultor.
2. Emplean material orgánico natural

3. Se especializan en el cultivo y la producción de rosas.
4. Posicionamiento de la flor ecuatoriana (rosas) en los mercados internacionales como de alta calidad.
5. Experiencia en la producción y venta de rosas.
6. Utilizan invernaderos no reciclables para evitar la contaminación
7. La empresa está ubicada en un lugar ideal para el cultivo de rosas.
8. Flexibilidad en la producción de cualquier variedad dependiendo de las necesidades de los clientes y de las exigencias del mercado y por lo tanto constante innovación de las mismas.
9. La producción está destinada al mercado internacional por lo que los precios y sus ganancias son competitivas.
10. Buenas relaciones empleador – empleado
11. Buena comunicación interdepartamental.
12. Tiene liquidez para solventar sus deudas.
13. Tiene un capital de trabajo suficiente.
14. Es confiable su sistema de compras.

(Ver tabla No. 7)

TABLA No. 7
Matriz de Priorización de Fortalezas Difiori S.A.

	FORTALEZAS	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	SUMA TORIA	POSICIÓN
F1	Buen grado de desarrollo y crecimiento en el sector floricultor	1	1	1	1	1	1	1	0,5	1	1	1	1	1	1	13	1
F2	Emplean material orgánico natural	1	0,5	1	0,5	1	1	1	1	1	1	1	0,5	1	1	12,5	2
F3	Se especializan en el cultivo y la producción de rosas.	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	7,5	12
F4	Posicionamiento de la flor ecuatoriana (rosas) en los mercados internacionales como de alta calidad.	1	1	1	0,5	0,5	0,5	1	1	1	1	1	0,5	1	1	12	3
F5	Experiencia en la producción y venta de rosas.	1	1	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	9,5	8
F6	Utilizan invernaderos no reciclables para evitar la contaminación	1	0,5	1	1	1	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	1	1	1	11,5	4
F7	La empresa está ubicada en un lugar ideal para el cultivo de rosas.	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	8	11
F8	Flexibilidad en la producción de cualquier variedad dependiendo de las necesidades de los clientes y de las exigencias del mercado y por lo tanto constante innovación de las mismas	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	7	13
F9	La producción está destinada al mercado internacional por lo que los precios y sus ganancias son competitivos.	1	1	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	1	10,5	6
F10	Buenas relaciones empleador - empleado	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	9	9
F11	Buena comunicación interdepartamental	1	1	1	0,5	1	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	10	7
F12	Tiene liquidez para solventar sus deudas.	1	1	1	1	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1	1	11	5
F13	Tiene un capital de trabajo suficiente.	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	1	8,5	10
F14	Es confiable su sistema de compras.	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	7	14

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO EMPRESA DIFIORI S.A

ELABORADO POR: Barreno Karina, Carrera Sonia

3.2.8 MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE DEBILIDADES

La matriz de priorización de debilidades es una representación gráfica que resume y evalúa los factores negativos que posee una empresa y que son internos constituyéndose en barreras u obstáculos para la obtención de las metas u objetivos propuestos como por ejemplo carencia de objetivos, falta de recursos para la acción, falta de motivación, mal manejo de situaciones, mal manejo de recursos, desorden, fallas en la capacitación, etc.

Un elemento importante es que las debilidades no es poner las fortalezas en negativo, ya que muchas debilidades pueden no coincidir con los aspectos positivos, en este como en todos los ejercicios lo adecuado es hacerlos de manera concienzuda y tratando de ser lo más veraz posible, en todo caso dar información errónea o falsa solo le dará resultados inadecuados y poco prácticos.

Se construye realizando un listado de las debilidades más fuertes y se priorizan considerando una escala de 1 a 0.5 donde:

- 1 igual de débil
- 2 más débil y
- 0.5 menos débil

Luego de ello, se suman los valores horizontalmente y finalmente de acuerdo a los valores obtenidos se determina el orden de importancia como se muestra a continuación:

Identificación de debilidades

Las principales debilidades que se han determinado para la empresa Difiori S.A son:

1. Son productos vulnerables a la crisis económica.
2. Altos costos de mantenimiento y transporte aéreo.

3. Altos costos de producción.
4. Espacio limitado en el aeropuerto de Quito por el exceso de cargas que se envían a distintos países y por consiguiente manejo inadecuado de las cajas.
5. Altos índices de endeudamiento por parte del productor.
6. Ausencia de políticas de mercadeo consistentes y de largo plazo.
7. Oferta mundial creciendo más rápido que la demanda.
8. Las rosas son un producto perecible ya que tienen una duración de 20 días con hidratación.
9. Estructura organizacional deficiente.
10. Ausencia de normas de seguridad y mantenimiento preventivo.
11. Políticas de ventas poco confiables y empíricas.
12. Condiciones climáticas que afectan la exportación de variedades.

([Ver tabla No.8](#))

TABLA No. 8
Matriz de Priorización de Debilidades Difiori S.A.

	DEBILIDADES	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	D12	SUMATORIA	POSICIÓN
D1	Son productos vulnerables a la crisis económica	0,5	0,5	1	0,5	1	1	1	1	1	1	1	1	10.5	2
D2	Altos costos de mantenimiento y transporte aéreo	1	0,5	0,5	1	0,5	0,5	1	1	1	1	1	1	10	3
D3	Altos costos de producción	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	7	9
D4	Espacio limitado en el aeropuerto de Quito por el exceso de cargas que se envían a distintos países y por consiguiente manejo inadecuado de las cajas.	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	1	1	1	1	9	5
D5	Altos índices de endeudamiento por parte del productor.	1	1	1	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	8.5	6
D6	Ausencia de políticas de mercadeo consistentes y de largo plazo	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	6.5	10
D7	Oferta mundial creciendo más rápido que la demanda	0,5	0,5	1	1	1	1	0,5	0,5	1	1	1	0,5	9.5	4
D8	Las rosas son un producto perecible ya que tienen una duración de 20 días con hidratación	1	1	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	8	7
D9	Estructura organizacional deficiente	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	6	12
D10	Ausencia de normas de seguridad y mantenimiento preventivo	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	6.5	11
D11	Políticas de ventas poco confiables y empíricas	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	7.5	8
D12	Condiciones climáticas que afectan la exportación de variedades	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,5	11.5	1

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO EMPRESA DIFIORI S.A

ELABORADO POR: Barreno Karina, Carrera Sonia

3.2.9 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)

Para realizar una auditoría interna de la administración estratégica se ha empleado un método que consiste en constituir una matriz MEFI. Este instrumento sirve para formular estrategias; resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de una empresa y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

Al elaborar una matriz MEFI es necesario aplicar juicios intuitivos, porque el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Se desarrolla de la siguiente manera:

1. Hacer una lista de los factores de éxito, identificados mediante el proceso de la auditoría interna, usando entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Se anota en primera instancia las fortalezas y después las debilidades.
2. Asignar un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito en la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fortaleza o una debilidad interna, los factores que se considere que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe sumar 1.0
3. Asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación =1), una debilidad menor (calificación =2), una fortaleza (calificación =3) o una fortaleza mayor (calificación =4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.
4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.

- Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz MEFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan que las organizaciones son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte. La matriz MEFI debe incluir entre diez y veinte factores clave. La cantidad de factores no influye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0² ([ver tabla No. 9](#))

TABLA No. 9
Matriz de evaluación de Factores Internos (MEFI)

FACTORES		PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
	FORTALEZAS			
F1	Buen grado de desarrollo y crecimiento en el sector floricultor	0,05	3	0,15
F2	Emplean material orgánico natural	0,02	4	0,08
F3	Posicionamiento de la flor ecuatoriana (rosas) en los mercados internacionales como de alta calidad.	0,04	3	0,12
F4	Utilizan invernaderos no reciclables para evitar la contaminación	0,02	4	0,08
F5	Flexibilidad en la producción de cualquier variedad dependiendo de las necesidades de los clientes y de las exigencias del mercado y por lo tanto constante innovación de de las mismas	0,13	4	0,52
F6	La producción esta destinada al mercado internacional por lo que los precios y sus ganancias son competitivas.	0,02	3	0,06
F7	Buena comunicación interdepartamental	0,11	3	0,33
F8	<u>Tiene un capital de trabajo suficiente.</u>	0,05	4	0,2
DEBILIDADES				
D1	Condiciones climáticas que afectan la exportación de variedades	0,15	1	0,15
D2	Son productos vulnerables a la crisis económica	0,12	1	0,12
D3	Altos costos de producción, mantenimiento y transporte aéreo	0,09	1	0,09
D4	Oferta mundial creciendo más rápido que la demanda	0,08	1	0,08
D5	Estructura Organizacional deficiente			
D6	Políticas de ventas poco confiables y empíricas	0,01	2	0,02
D7	Altos índices de endeudamiento por parte del productor	0,03	2	0,06
D8	Las rosas son un producto perecible ya que tienen una duración de 20 días con hidratación	0,02	2	0,04
D9	Espacio limitado en el aeropuerto de Quito por el exceso de cargas que se envían a distintos países y por consiguiente manejo inadecuado de las cajas	0,04	1	0,04
D10	Ausencia de políticas de mercadeo consistentes y de largo plazo	0,02	2	0,04
TOTALES		1		2,18

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO EMPRESA DIFIORI S.A
ELABORADO POR: Barreno Karina, Carrera Sonia

² www.joseacontreras.net
www.miaulavirtual.com

3.2.9.1 Análisis de la Matriz MEFI

De acuerdo a los resultados obtenidos en la matriz MEFI la empresa Difiori S.A. obtuvo un total de 2.18 puntos, lo que significa que internamente es débil ello debido a ciertos factores importantes como:

1. Condiciones climáticas que afectan la exportación de variedades

Las condiciones climáticas hoy en día se han convertido en la principal debilidad de toda empresa, ya que impide la entrega de variedades a tiempo y en las condiciones requeridas por el cliente; causando pérdidas cuantiosas que muy difícilmente logran recuperarse en corto tiempo.

2. Son productos vulnerables a la crisis económica

La crisis económica que pueda enfrentar el país en situaciones determinadas ya sea por el alza de precios de los insumos, incremento de aranceles e inestabilidad en general de la economía, hace que la empresa sea susceptible ya que el producto que se exporta es perecible y no se puede posponer la entrega de los mismos.

3. Altos costos de producción, mantenimiento y transporte aéreo

La producción y mantenimiento de variedades implica costos elevados para la empresa ya sea en compra de materiales, insumos o fertilizantes, pago de sueldos, transporte terrestre y rareo etc. que en un momento determinado si no llegara a cumplir el objetivo principal de la empresa que es exportar las variedades perdería significativas sumas de capital.

4. Oferta mundial creciendo más rápido que la demanda

La competencia desleal que existe en el mercado junto con el incremento cada vez más de empresas en el sector, han dado lugar a la disminución de la oferta

5. Políticas de ventas y de cobro poco confiables

Las ventas se las efectúan asumiendo un número específico y limitado de clientes, es decir solo por experiencia y hasta cierto punto fidelización y no ha dado apertura a otros clientes.

Incluso las cuentas por cobrar se las efectúa por confianza a sus clientes lo que lo hace débil e inestable.

6. Estructura Organizacional deficiente

Pese a disponer de un organigrama las funciones no se encuentran debidamente limitadas por lo que un mismo trabajo en ocasiones es realizado por dos personas.

7. Ausencia de políticas de mercadeo y empíricas

La única vía de mercadeo que utilizan es a través de una página Web con las variedades que actualmente cuenta la empresa y no la renuevan con más información u otra clase de recurso que la haga más reconocida.

Ahora bien, la empresa tiene fortalezas que si son explotadas de mejor manera pueden convertirla en una empresa más sólida, estas son.

1. Flexibilidad en la creación de nuevas variedades

Dada las exigencias del mercado siempre se requiere de constante innovación, ello hace que la empresa se mantenga a la par de las innovaciones del mercado aunque signifique más inversiones de capital.

2. Buena comunicación interdepartamental

La correcta comunicación entre departamentos es una base para cumplir con los objetivos previstos por la empresa y para cumplir con los requerimientos del cliente como son calidad en las rosas y el servicio.

3. Posicionamiento de la flor ecuatoriana en los mercados internacionales como de alta calidad

Al ser un país reconocido a nivel mundial como el tercer exportador de flores por su calidad y vistosidad se convierte en una gran oportunidad y fortaleza para toda empresa dedicada a este fin

4. Emplean material orgánico

La utilización de material orgánico como abono es una gran fortaleza ya que con ello evita la contaminación y la convierte en una empresa ecológica.

3.2.10 ESTRUCTURA INTERNA DE LA EMPRESA

Actualmente la empresa cuenta con 87 empleados; de los cuales 7 pertenecen al área Administrativa y 80 al área de Producción.

Cabe recalcar que las funciones que desempeñan cada una de las áreas que a continuación se detallan, no se encuentran bien identificadas, ya que una misma persona puede desarrollar funciones de otra. ([Ver gráfico No. 20](#) y [gráfico No.21](#))

1. Administrativo

Este departamento está conformado por 7 personas divididas de la siguiente forma:

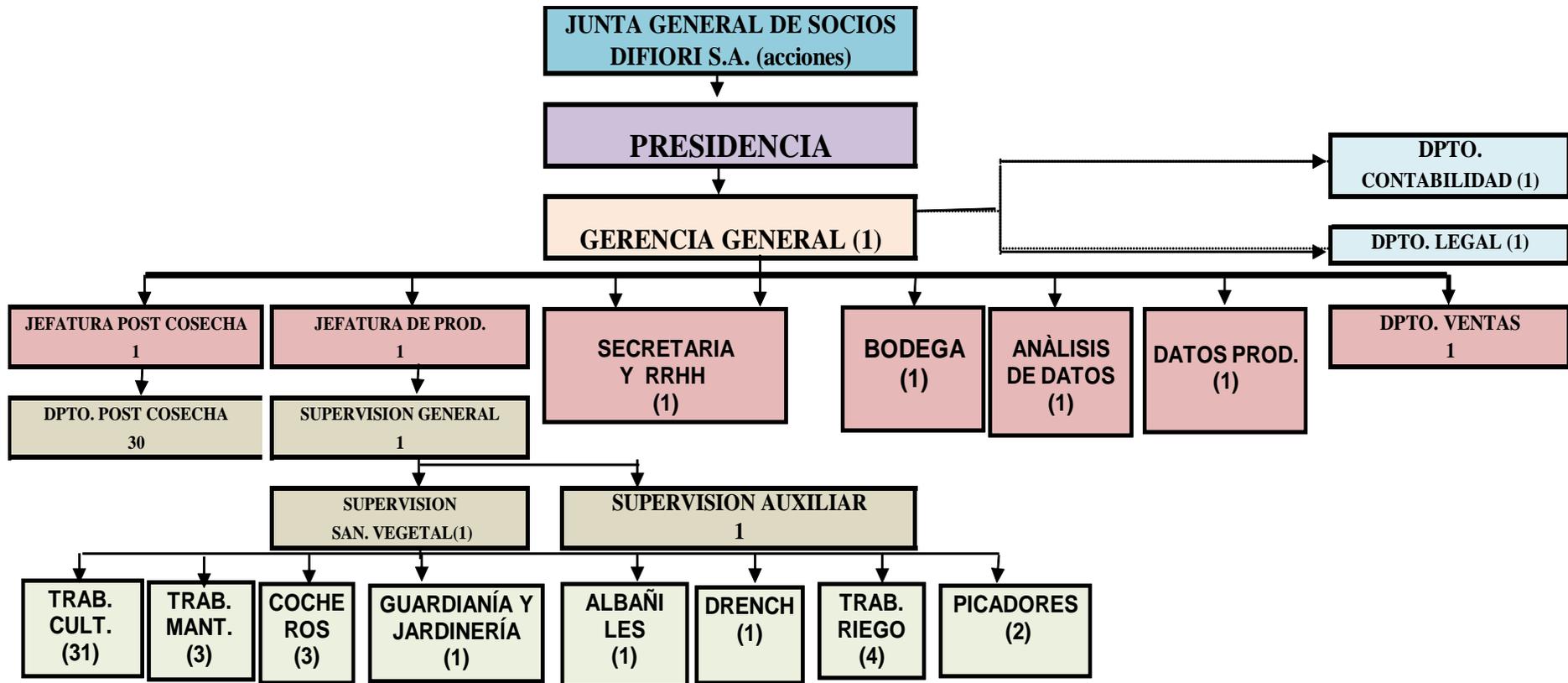
- Gerente General 1
- Ventas 1
- Secretaria y RRHH 1
- Bodega 1
- Análisis de Datos 1
- Datos de Producción 1
- Contabilidad 1

1. Producción

Este departamento está conformado por 80 personas divididas de la siguiente forma:

- Supervisores 3
- Gerente de Producción 1
- Jefe de Post. Cosecha 1
- Cultivo 31
- Riego 4
- Picadora 2
- Mantenimiento 3
- Cocheros 3
- Guadaña y Jardinería 1
- Albañiles 1
- Drench 1
- Post Cosecha 30

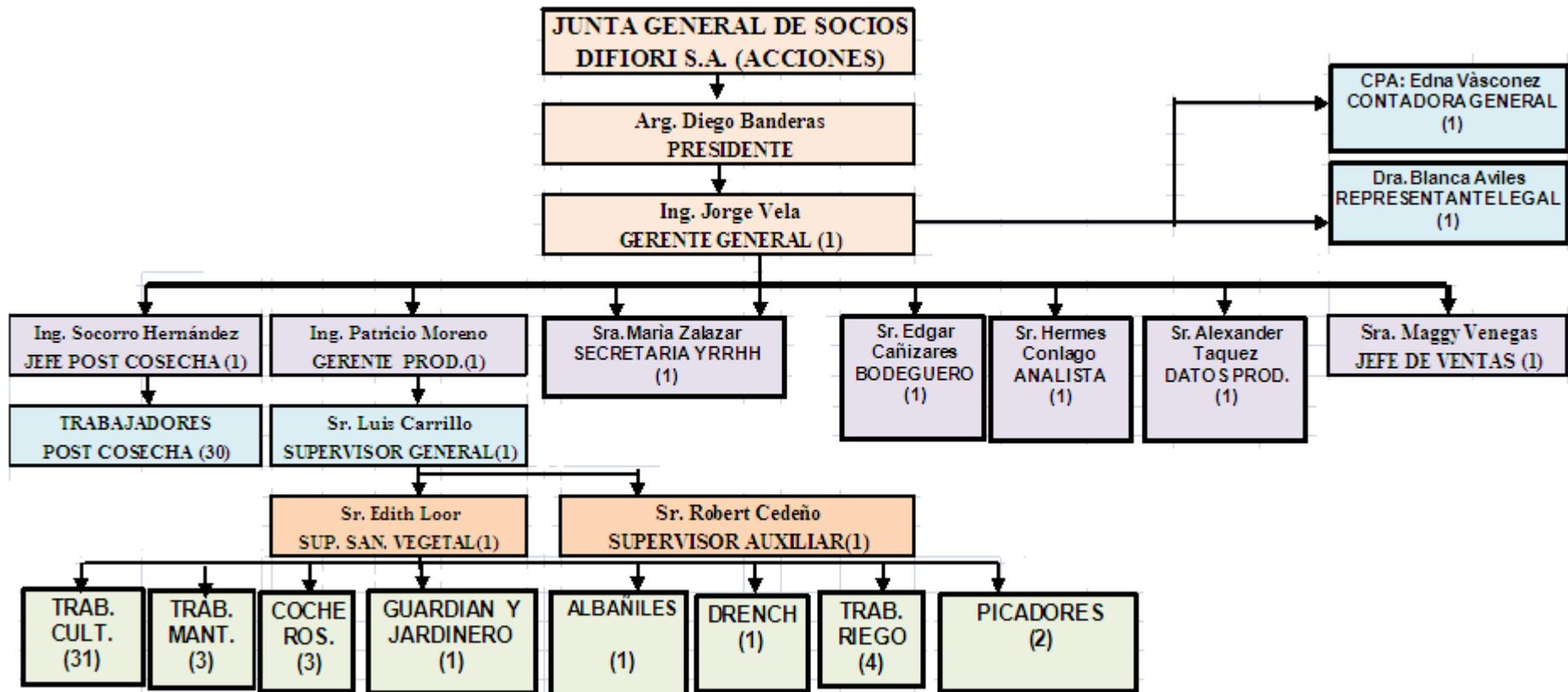
GRÁFICO No. 20
Organigrama Estructural Difiori S.A



FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO EMPRESA DIFIORI S.A

ELABORADO POR: Barreno Karina, Carrera Sonia

GRÁFICO No. 21
Organigrama Funcional Difiori S.A



FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO EMPRESA DIFIORI S.A

ELABORADO POR: Barreno Karina, Carrera Sonia

3.2.11 MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE OPORTUNIDADES

La matriz de priorización de oportunidades es una representación gráfica que resume y evalúa las oportunidades más importantes que de ser desarrolladas o aprovechadas por una empresa u organización pueden llevar a la misma a incrementar su productividad o desarrollo

Se construye realizando un listado de las oportunidades más relevantes y se priorizan considerando una escala de 1 a 0.5 donde:

- 1 igual de importante
- 2 más importante y
- 0.5 menos importante

Luego de ello, se suman los valores horizontalmente y finalmente de acuerdo a los valores obtenidos se determina el orden de importancia como se muestra a continuación:

Identificación de debilidades

Las principales debilidades que se han determinado para la empresa Difiori S.A son:

1. Aprovechar las debilidades de los competidores.
2. Buenas relaciones con los clientes.
3. Innovación en variedades.

Ventajas comparativas

4. Factores climáticos

Excelente luminosidad permanente durante todo el año y la altura de los suelos donde se cultiva la rosa, lo que asegura una mayor calidad de la flor por el tamaño del botón, y además una reducción en el período de crecimiento de la planta. Calidad de los suelos ecuatorianos.

5. Mano de obra barata

Ventajas competitivas

6. Integración con compañías de transporte, en la ruta desde la finca hasta el aeropuerto.

7. Integración con proveedores de las plantas.

8. Gran capacidad técnica para adaptar a las condiciones nacionales la tecnología existente, con esto se logra reducir "tiempos y esperas" como también de procesos, al igual que los costos de producción.

9. Venta directa al mercado final, sin intermediación, mediante un mejoramiento de los departamentos de comercialización de las florícolas.

10. Gran aceptación del producto por los clientes.

[\(Ver tabla No 10\)](#)

TABLA No. 10
Matriz de Priorización de oportunidades Difiori S.A.

	OPORTUNIDADES	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	SUMATORIA	POSICIÓN
O1	Aprovechar las debilidades de los competidores	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	1	0.5	0.5	1	0.5	6	9
O2	Buenas relaciones con los clientes.	1	0.5	1	1	1	1	1	1	1	1	9.5	1
O3	Gran capacidad técnica para adaptar a las condiciones nacionales la tecnología existente.	0.5	0.5	0.5	0.5	1	1	1	0.5	1	0.5	7	8
O4	Excelentes condiciones climáticas	1	0.5	0.5	0.5	1	1	1	1	0.5	0.5	7.5	7
O5	Mano de obra barata	1	0.5	0.5	0.5	0.5	1	0.5	0.5	0.5	0.5	6	10
O6	Integración con compañías de transporte, en la ruta desde la finca hasta el aeropuerto.	1	0.5	1	0.5	1	0.5	1	1	1	0.5	8	6
O7	Integración con proveedores de las plantas.	1	0.5	1	1	1	1	0.5	1	1	0.5	8.5	3
O8	Innovación en variedades	1	0.5	0.5	1	1	1	1	0.5	1	0.5	8	5
O9	Venta directa al mercado final, sin intermediación, mediante un mejoramiento de los departamentos de comercialización.	1	0.5	1	0.5	1	1	1	1	0.5	0.5	8	4
O10	Gran aceptación del producto por los clientes.	1	0.5	1	0.5	1	1	1	1	1	0.5	8.5	2

FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO

ELABORADO POR: BARRENO KARINA Y CARRERA SONIA

3.2.12 MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE AMENAZAS

La matriz de priorización de amenazas es una representación gráfica que resume y evalúa las amenazas más importantes que pueden afectar el desarrollo o productividad de una empresa u organización y que tienen que ver con el ambiente externo.

Se construye realizando un listado de las amenazas más relevantes y se priorizan considerando una escala de 1 a 0.5 donde:

- 1 igual de importante
- 2 más importante y
- 0.5 menos importante

Luego de ello, se suman los valores horizontalmente y finalmente de acuerdo a los valores obtenidos se determina el orden de importancia como se muestra a continuación:

Identificación de amenazas

Las principales amenazas que se han determinado para la empresa Difiori S.A son:

1. Gran número de competidores y por ende nuevos participantes en el mercado.
2. Pérdida de clientes por la creciente competencia muchas veces desleal.
3. No firma del TLC.
4. Continuidad de la crisis económica provocando una baja en la demanda de los productos.
5. Medidas impositivas que tome el gobierno como el cambio de leyes o políticas.
6. Alternativas de financiamiento más caras.

7. Desarrollo de tecnologías con una mayor capacidad de producción que han adquirido los competidores tradicionales, esto, debido a la facilidad de desarrollar o adquirir tecnología que reducen sus costos de producción y amplían sus beneficios.
8. Productos sustitutos.
9. El mercado se mueve y quienes son ágiles han encontrado nichos de mercado no abastecidos aún. En San Valentín, principal fecha para la exportación de rosas, una empresa vanguardista norteamericana lanzó al mercado una rosa de seda de la India, que era una imitación perfecta de la rosa natural, con la gran ventaja de que no muere nunca y a un precio muy accesible.
10. Exigencia de los clientes de flores de alta calidad y variedad (influye significativamente en los costos de producción de la florícola, puesto que a pesar del tiempo de vida de una planta (10 años), sólo pueden usarse por 5 años o menos, y después renovarse ([*Ver tabla No.11*](#)))

TABLA No. 11
Matriz de evaluación de Amenazas Difiori S.A

	AMENAZAS	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	TOTALES	Orden
A1	Gran número de competidores y por ende nuevos participantes en el mercado	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	5,5	5
A2	Pérdida de clientes por la creciente competencia muchas veces desleal.	1	0,5	1	1	1	1	1	1	0,5	8	1
A3	No firma del TLC	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	5,5	9
A4	Continuidad de la crisis económica provocando una baja en la demanda de los productos.	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	5,5	7
A5	Medidas impositivas que tome el gobierno como el cambio de leyes o políticas	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	5,5	6
A6	Alternativas de financiamiento más caras.	1	0,5	1	1	1	0,5	0,5	1	0,5	7	3
A7	Desarrollo de tecnologías con una mayor capacidad de producción.	1	0,5	1	1	1	0,5	0,5	1	0,5	7	2
A8	Productos sustitutos	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0,5	3,5	9
A9	Exigencia de los clientes de flores de alta calidad y variedad (influye significativamente en los costos de producción de la florícola, puesto que , a pesar del tiempo de vida de una planta de 10 años, sólo pueden usarse por 5 años o menos, y después renovarse)	1	1	1	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	7	4

FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO

ELABORADO POR: Barreno Karina, Carrera Sonia

3.2.13 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

La matriz de evaluación de factores externos MEFE es un instrumento que sirve para formular estrategias y resumir, evaluar las oportunidades y amenazas más importantes.

Se desarrolla de la siguiente manera:

1. Hacer una lista de los factores de éxito, identificados mediante el proceso de la auditoría externa, usando entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto oportunidades como amenazas.
2. Asignar un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito en la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una oportunidad o una amenaza, los factores que se considere que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe sumar 1.0
3. Asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una amenaza mayor (calificación =1), una amenaza menor (calificación =2), una oportunidad menor (calificación =3) o una oportunidad mayor (calificación =4).
4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz MEFE, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan que las

empresas sean débiles en lo externo, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición externa fuerte.

La matriz MEFÉ debe incluir entre diez y veinte factores clave. La cantidad de factores no influye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0 (*ver tabla No.12*)

TABLA No. 12
Matriz de evaluación de Factores Externos (MEFE)

	FACTORES			
	FORTALEZAS	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
O1	Buenas relaciones con los clientes.	0.11	3	0.33
O2	Gran aceptación del producto por los clientes.	0.08	3	0.24
O3	Integración con proveedores de las plantas.	0.06	4	0.24
O4	Venta directa al mercado final, sin intermediación, mediante un mejoramiento de los departamentos de comercialización.	0.05	3	0.15
O5	Innovación en variedades	0.06	3	0.18
O6	Integración con compañías de transporte, en la ruta desde la finca hasta el aeropuerto.	0.06	4	0.24
O7	Excelentes condiciones climáticas	0.05	4	0.2
O8	Gran capacidad técnica para adaptar a las condiciones nacionales la tecnología existente.	0.04	4	0.16
O9	Aprovechar las debilidades de los competidores	0.02	3	0.06
O10	Mano de obra barata	0.01	3	0.03
	AMENAZAS			
A1	Gran número de competidores y por ende nuevos participantes en el mercado	0.05	1	0.05
A2	Pérdida de clientes por la creciente competencia muchas veces desleal.	0.08	2	0.16
A3	No firma del TLC	0.04	2	0.08
A4	Continuidad de la crisis económica provocando una baja en la demanda de los productos.	0.03	2	0.06
A5	Medidas impositivas que tome el gobierno como el cambio de leyes o políticas	0.02	2	0.04
A6	Alternativas de financiamiento más caras.	0.06	1	0.06
A7	Desarrollo de tecnologías con una mayor capacidad de producción.	0.08	1	0.08
A8	Productos sustitutos	0.03	2	0.06
A9	Exigencia de los clientes de flores de alta calidad y variedad (influye significativamente en los costos de producción de la florícola, puesto que, a pesar del tiempo de vida de una planta de 10 años, sólo pueden usarse por 5 años o menos, y después renovarse)	0.07	1	0.07
TOTALES		1		2.49

FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO

ELABORADO POR: Barreno Karina, Carrera Sonia

3.2.13.1 Análisis de la matriz EFE

De acuerdo a los resultados obtenidos en la matriz EFE la empresa obtuvo un total de 2.49 puntos lo que significa que externamente también es débil, ello debido a ciertos factores importantes como:

Factores negativos:

- La constante competencia que hoy en día existe junto con las fuertes inversiones de capital que la empresa debe efectuar dan lugar a ciertas recesiones y pérdidas que perjudican enormemente no solo a dicha empresa sino a todas aquellas que se encuentran en el sector.
- Pérdida de clientes debido a la gran competencia existente en el sector y a la constante guerra de precios y calidad para mantenerse en el mercado
- Desarrollo de tecnologías no solo de fincas existentes en el país sino también de otros países que hacen de los procesos aún más eficientes como por ejemplo aquellos que emplean cable vía u otras en los que casi todo el proceso es automatizado.
- La exigencia de los clientes no solo en calidad sino en precios que da lugar a grandes y constantes innovaciones por conservarlos y a su vez lograr algo muy importante que es ganar nuevos clientes.
- Dichas innovaciones representan grandes inversiones de capital y si las estrategias que se emplean no son lo suficientemente fuertes pueden representar grandes pérdidas para la finca y hacer de éste un negocio poco rentable.
- La comúnmente denominada firma del TLC junto con las políticas que adopte el gobierno en el futuro hace que este sector sea impredecible e incluso poco rentable para la mayoría de floricultores del país; pues sabemos que con la no

firma, las preferencias que hasta hoy han existido desaparecieron, se ha dado lugar a una competencia mucho mayor y una reducción en las exportaciones a un país que durante años ha sido, si bien es cierto no la única base de nuestros ingresos, la más grande e importante como es EEUU. Todo esto como consecuencia del arancel al que están sujetos todos los productos que el Ecuador exportara ha dicho país.

Factores positivos

Dentro de los factores que representan para la empresa importantes oportunidades y que podrían convertirla en gran competencia para las demás están:

- La fidelización de los clientes constituye la base principal para que toda empresa pueda incrementar sus ventas y sus ganancias. Se convierte en la oportunidad más importante para la empresa.
- La gran aceptación que las rosas ecuatorianas tienen en el mercado internacional por su calidad y belleza hace que su demanda no disminuya.
- La gran cadena que lleva consigo el sector floricultor en cuanto a proveedores y comercializadoras da lugar al reconocimiento en el mercado y por ende el incremento de las ventas.
- La mano de obra barata junto con la integración con compañías de transporte, en la ruta desde la finca hasta el aeropuerto y la gran capacidad técnica para adaptarse las condiciones nacionales a la tecnología existentes da lugar al abaratamiento de los costos y de ser debidamente aprovechada a una mayor productividad por ende aumento de las ventas.

Teniendo ya clara la situación actual de la empresa como producto de la investigación de campo utilizada, es momento de estructurar la información obtenida para transformarla en manuales, pero para ello se deben tomar como referencia ciertos conceptos y pautas de las normas ISO (9001-2000), especialmente en lo que

tiene que ver con la elaboración de documentos, considerando que éstas hoy en día juegan un papel muy importante para promover un único estándar de calidad a nivel mundial y para alcanzar una estandarización de las actividades del personal que trabaja dentro de la organización por medio de la documentación.

CAPITULO IV

4. PAUTAS PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES

Para la elaboración de los manuales de procesos y procedimientos que serán desarrollados más adelante se han tomado como referencia algunos conceptos básicos y pautas de las normas ISO que serán descritos a continuación, especialmente en lo que tiene que ver con la estructuración de documentos (ISO 9001-2000).

4.1 ¿QUÉ SON LAS NORMAS ISO?

La Organización Internacional para la Estandarización, ISO por sus siglas en inglés (International Organization for Standardization), es una federación mundial que agrupa a representantes de cada uno de los organismos nacionales de estandarización (como lo es el IRAM en la Argentina), y que tiene como objeto desarrollar estándares internacionales que faciliten el comercio internacional.

Cuando las organizaciones tienen una forma objetiva de evaluar la calidad de los procesos de un proveedor, el riesgo de hacer negocios con dicho proveedor se reduce en gran medida, y si los estándares de calidad son los mismos para todo el mundo, el comercio entre empresas de diferentes países puede potenciarse en forma significativa – y de hecho, así ha ocurrido.

Durante las últimas décadas, organizaciones de todos los lugares del mundo se han estado preocupando cada vez más en satisfacer eficazmente las necesidades de sus clientes, pero las empresas no contaban, en general, con literatura sobre calidad que les indicara de qué forma, exactamente, podían alcanzar y mantener la calidad de sus productos y servicios.

De forma paralela, las tendencias crecientes del comercio entre naciones reforzaba la necesidad de contar con estándares universales de la calidad. Sin embargo, no existía una referencia estandarizada para que las organizaciones de todo el mundo pudieran demostrar sus prácticas de calidad o mejorar sus procesos de fabricación o de servicio.

Teniendo como base diferentes antecedentes sobre normas de estandarización que se fueron desarrollando principalmente en Gran Bretaña, la ISO creó y publicó en 1987 sus primeros estándares de dirección de la calidad: los estándares de calidad de la serie ISO 9000.

Con base en Ginebra, Suiza, esta organización ha sido desde entonces la encargada de desarrollar y publicar estándares voluntarios de calidad, facilitando así la coordinación y unificación de normas internacionales e incorporando la idea de que las prácticas pueden estandarizarse tanto para beneficiar a los productores como a los compradores de bienes y servicios. Particularmente, los estándares ISO 9000 han jugado y juegan un importante papel al promover un único estándar de calidad a nivel mundial.

4.2 PRINCIPALES NORMAS ISO

Las series de normas ISO relacionadas con la calidad constituyen lo que se denomina familia de normas, las que abarcan distintos aspectos relacionados con la calidad entre estas se encuentran:

ISO 9000: Sistemas de Gestión de Calidad

Fundamentos, vocabulario, requisitos, elementos del sistema de calidad, calidad en diseño, fabricación, inspección, instalación, venta, servicio post venta, directrices para la mejora del desempeño.

ISO 10000: Guías para implementar Sistemas de Gestión de Calidad/ Reportes Técnicos

Guía para planes de calidad, para la gestión de proyectos, para la documentación de los SGC, para la gestión de efectos económicos de la calidad, para aplicación de técnicas estadísticas en las Normas ISO 9000. Requisitos de aseguramiento de la calidad para equipamiento de medición, aseguramiento de la medición.

ISO 14000: Sistemas de Gestión Ambiental de las Organizaciones.

Principios ambientales, etiquetado ambiental, ciclo de vida del producto, programas de revisión ambiental, auditorías.

ISO 19011: Directrices para la Auditoría de los SGC y/o Ambiental

4.3 IMPORTANCIA

La certificación de un SGC de acuerdo a las Normas Internacionales de Calidad permite alcanzar lo siguiente:

- Beneficios ante el mercado
- Mejorar la imagen de los productos y/o servicios ofrecidos
- Favorecer su desarrollo y afianzar su posición
- Ganar cuota de mercado y acceder a mercados exteriores gracias a la confianza que genera entre los clientes y consumidores
- Beneficios ante los clientes
- Aumento de la satisfacción de los clientes
- Eliminar múltiples auditorías con el correspondiente ahorro de costes
- Acceder a acuerdos de calidad concertada con los clientes
- Beneficios para la gestión de la empresa
- Servir como medio para mantener y mejorar la eficacia y adecuación del sistema de gestión de la calidad, al poner de manifiesto los puntos de mejora
- Cimentar las bases de la gestión de la calidad y estimular a la empresa para entrar en un proceso de mejora continua
- Aumentar la motivación y participación de personal, así como mejorar la gestión de los recursos

4.4 PASOS PARA ELABORACIÓN DE DOCUMENTOS SEGÚN LA NORMA ISO 9001- 2000

La documentación de un proceso es llevar a modos gráficos y escritos el modo real de hacer el trabajo. Esta descripción comprende registrar los principios, parámetros,

puntos de control, la secuencia óptima para ejecutar las tareas, la especificación de los indicadores que miden la calidad y los estándares esperados.

Para elaborar un manual de procesos o procedimientos se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

1. Hoja de modificaciones
2. Objeto
3. Alcance
4. Referencias
5. Definiciones
6. Responsabilidad y autoridad
7. Identificación
8. Procedimiento
9. Anexos

A continuación se describe cada uno de estos puntos y cuál es su tratamiento:

4.4.1 HOJA DE MODIFICACIONES

Es el documento donde se identifican los cambios que se realiza en los manuales o instructivos.

No. REVISION	TIPO DE MODIFICACION	REVISADO	APROBADO	FECHA
01 Versión del documento en el que se incorporan las modificaciones	Identificar los cambios que se realizan en el documento.	Cargo de la persona o equipo de trabajo que realiza la revisión	Cargo de quien aprueba los cambios	Fecha de aprobación de los cambios
Ejemplo: 01	Incorporación de la tarjeta de créditos y la hoja de modificaciones al instructivo.	Personal de la DAF	Gerente General	06/01/2011

4.4.2 OBJETO

Es la razón por la cual se realiza el documento.

4.4.3 ALCANCE

Define a qué documentos, personas, materiales, máquinas, áreas, procesos, subprocesos, sistemas o sitios se refiere el documento elaborado.

4.4.4 REFERENCIAS

Se refiere a los documentos internos o externos de los cuales se ha extraído información para ser incorporado en el documento que se está elaborando, tal como las normas ISO 9000-2000, Fundamentos y Vocabulario, ISO 9001:2000 Requisitos del SGC e ISO 9004:2000 Directrices para la Mejora del Desempeño, entre otros.

4.4.5 DEFINICIONES

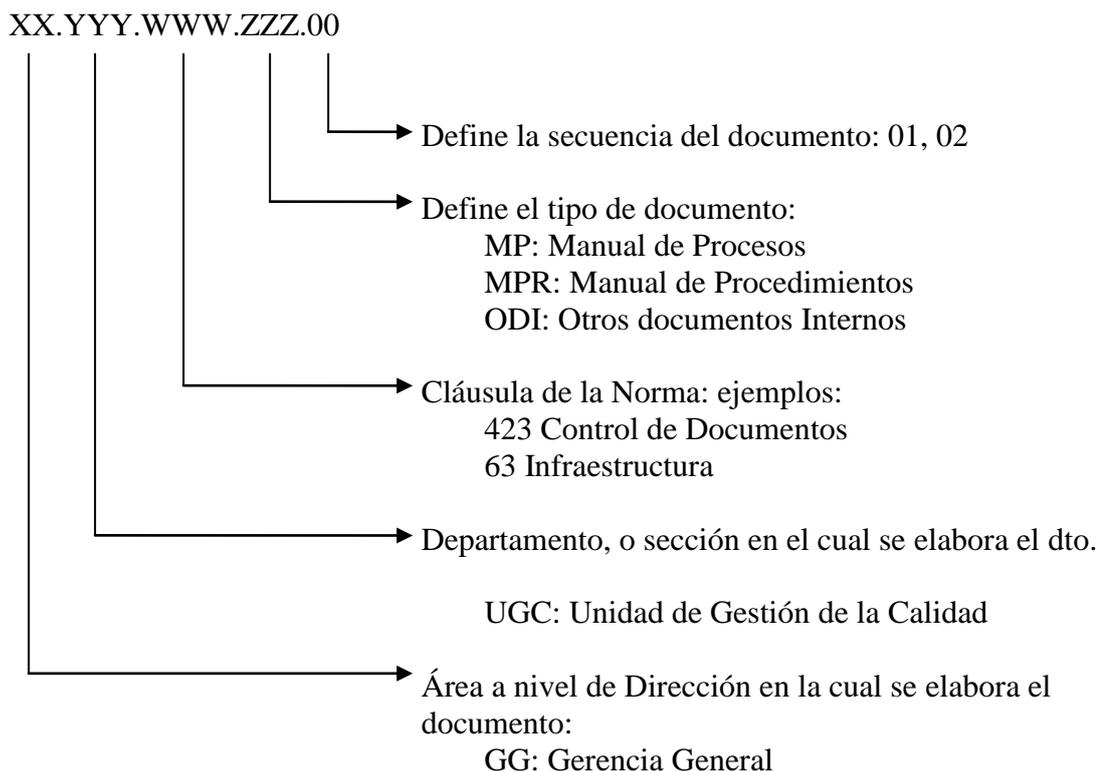
Consiste en fijar con claridad, exactitud y precisión el significado de una palabra o palabras que puedan causar confusión.

4.4.6 RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

Se define quién tiene la responsabilidad de elaborar, revisar, aprobar y cumplir con el procedimiento. También define quien tiene la autoridad para hacer cumplir el procedimiento.

4.4.7 IDENTIFICACIÓN

Los documentos se definen con el nombre del documento y con el código que se estructura en la siguiente forma.



ODI-Otros Documentos Internos: De requerirse elaborar un documento por excepción con un contenido diferente a lo establecido en este procedimiento y que sea parte del Sistema de Gestión de la Calidad como por ejemplo: Políticas, Normas, Guías, Reglamentos, entre otros; se codificarán con estas siglas.

EJEMPLO: DP.DDC.423.PRN.01 Procedimiento de Control de Documentos elaborado en el departamento de Cosecha, DPC, que estructuralmente depende de la Gerencia de Producción, GP, y aplica la cláusula 423 Control de los documentos de la Norma ISO 9001:2000, es un procedimiento mandatorio PRN, y es el primer procedimiento 01, que se refiere a la cláusula señalada.

En casos especiales, la codificación de instructivos que dependan de un procedimiento que tenga la misma codificación de la cláusula y del proceso o subproceso con respecto a otro, excepto en la secuencia del documento, se puede añadir la identificación del instructivo a continuación del código del procedimiento.

Ejemplo:

DF.DEE.741.PRO.01 DF.DEE.741.PRO.01.IN.01

DF.DEE.741.PRO.02 DF.DEE.741.PRO.02.IN.01

4.4.8 PROCEDIMIENTO

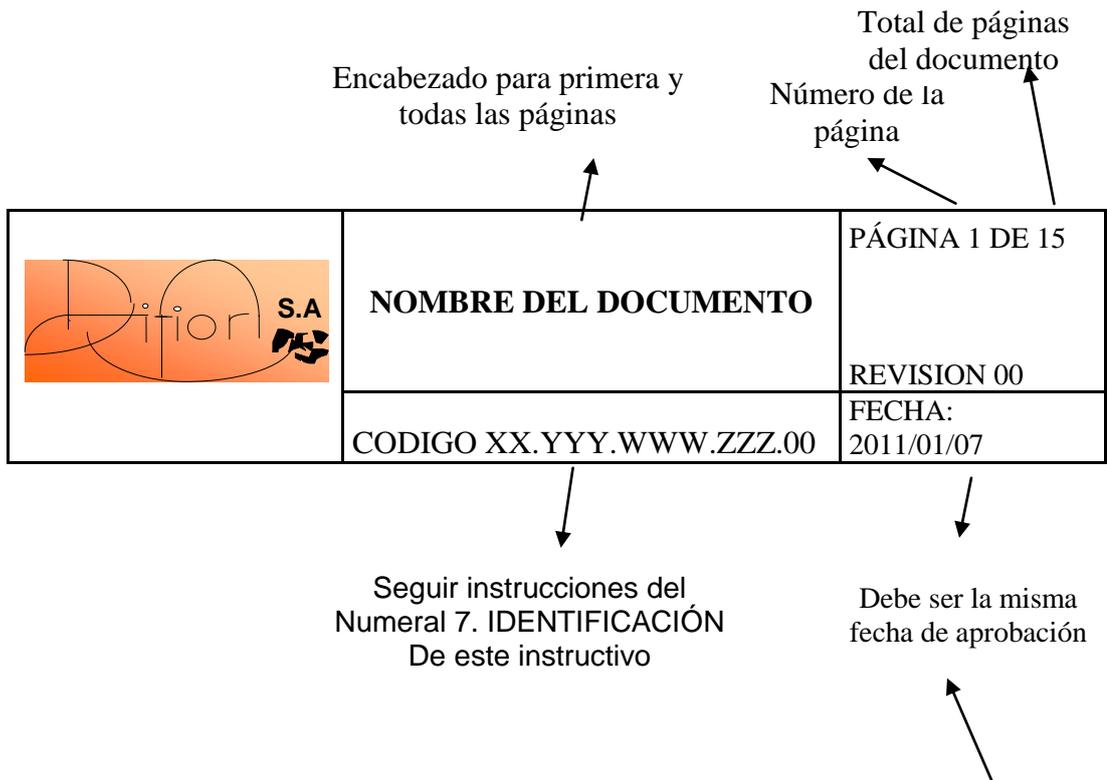
Se describe en forma secuencial los procesos y actividades inherentes al proceso/subproceso. Para el efecto se toma en cuenta que debe darse respuesta a las preguntas: QUÉ, QUIÉN, CÓMO, CUÁNDO, DÒNDE, PARA QUÉ, CON QUÉ, CON QUIÉN, se realizan las actividades o procesos.

4.4.9 ANEXOS

Se deben incluir todos los documentos que se consideren importantes como por ejemplo:

- Instructivos
- Formatos
- Tablas
- Registros
- Reportes (informático)

Presentación de un manual de proceso, procedimiento o instructivo



ELABORADO:	REVISADO	APROBADO:
FECHA:	FECHA:	FECHA:
FIRMA:	FIRMA:	FIRMA:

Levantada toda la información y con todas las pautas y conceptos generales básicos es momento de estructurar los manuales ya que los procesos y los procedimientos de gestión, conforman uno de los elementos principales del Sistema de Control Interno; por lo cual, deben ser plasmados en documentos prácticos que sirvan como mecanismo de consulta permanente, por parte de todos los trabajadores de la empresa permitiéndoles un mayor desarrollo en la búsqueda del Autocontrol.

CAPITULO V

5. ESTRUCTURACIÓN DE LOS MANUALES

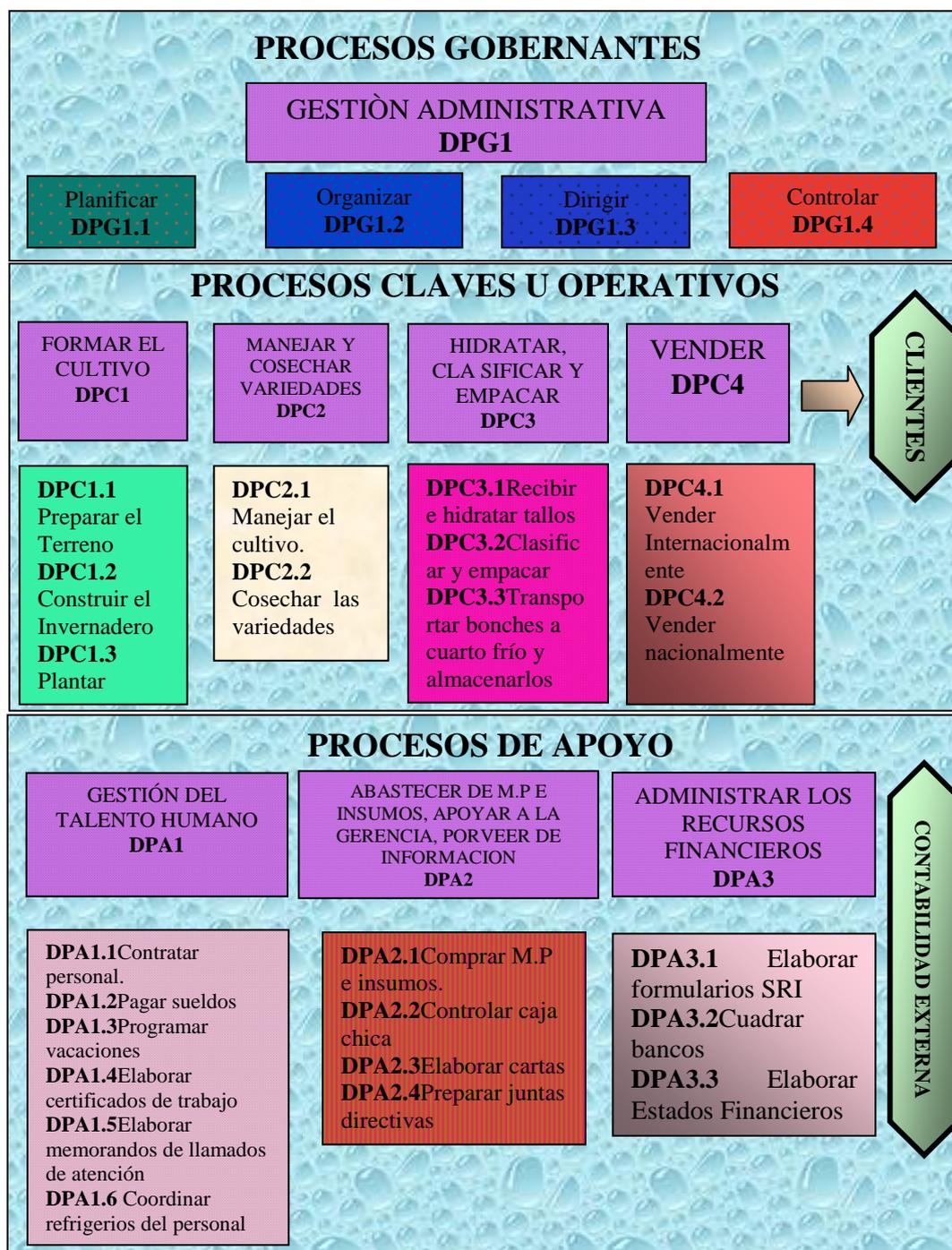
Según lo expuesto anteriormente y tomando como referencia los conceptos generales y pautas requeridas por las normas ISO en el presente capítulo se desarrollará el respectivo manual de procesos con su tablero de control y el manual de procedimientos como la segunda fase de la definición de procesos descritos en el segundo capítulo ([ver gráfico No.3](#)) previo al diseño del mapa de procesos y codificación de los mismos.

5.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

De acuerdo a lo señalado en el segundo capítulo a continuación se ha estructurado un mapa general ([ver gráfico No.22](#)) con los procesos existentes en la empresa, los mismos que han sido codificados con las iniciales de cada proceso junto con el número de acuerdo a la secuencia u orden.

GRÁFICO No. 22

Mapa General de procesos Difiori S.A



FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO EMPRESA DIFIORI S.A

ELABORADO POR: Barreno Karina, Carrera Sonia

5.2. DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS

	MANUAL DE PROCESOS	Página 1 de 146 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MP.01	FECHA: 22/12/2010

5.2.1 MANUAL DE PROCESOS DIFIORI S.A

ELABORADO: Jefe de Gestión de Calidad	REVISADO: Director de Relaciones Industriales	APROBADO: Gerente General
FIRMA:	FIRMA:	FIRMA:
FECHA: 24-12-2010	FECHA: 05-03-2011	FECHA: 15-04-2011

	MANUAL DE PROCESOS	Página 2 de 146 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MP.01	FECHA: 22/12/2010

TABLA DE CONTENIDO

1. Hoja de modificaciones
2. Objeto
3. Alcance
4. Referencias
5. Definiciones
6. Responsabilidad y autoridad
7. Identificación
8. Procedimiento
 - 8.1 Procesos gobernantes
 - 8.2 Procesos Claves, operativos o de realización
 - 8.3 Procesos de Apoyo
9. Anexos

	MANUAL DE PROCESOS	Página 4 de 146 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MP.01	FECHA: 22/12/2010

2. OBJETO

Este manual tiene por objeto definir y documentar cada uno de los procesos que intervienen en el área administrativa producción y venta que se cumplen día a día, coadyuvar a la ejecución correcta y oportuna de las labores encomendadas al Personal, permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones, servir de medio de integración y orientación al personal nuevo, que facilite la incorporación al trabajo y facilitar la supervisión y la evaluación del trabajo.

3. ALCANCE

Esta documentación de procesos permitirá realizar evaluaciones constantes y periódicas del servicio que se presta a sus clientes externos, con una disciplina de mejoramiento continuo utilizando índices adecuados que permitirán conocer el avance para mejorar los procesos (planificación, control de gestión, ensamblaje y servicio al cliente, etc.).

4. REFERENCIAS

Para elaborar este manual se ha considerado aspectos referentes a:

- Norma ISO 9000:2000 INEN - SGC Conceptos y vocabularios
- Norma ISO 9001:2000 INEN - SGC Requisitos.

5. DEFINICIONES

En este manual se utilizan las siguientes definiciones:

PROCESO.- Es cualquier actividad o grupo de actividades que emplea insumos, les agrega valor y suministra un producto o servicio a un cliente interno o externo.

	MANUAL DE PROCESOS	Página 5 de 146 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MP.01	FECHA: 22/12/2010

MAPA DE PROCESOS.- El Mapa de Procesos es un esquema gráfico que permite identificar todos los procesos que se realizan dentro de una organización.

MANUAL DE PROCESOS.- Es un documento donde se detalla toda la información del Mapa de Procesos.

CLIENTE INTERNO: Persona, departamento o institución a la que se le brinda un bien o un servicio en base a un requerimiento.

DIAGRAMA DE FLUJO.- Describe gráficamente las actividades que conforman un proceso. Mediante la utilización de símbolos los diagramas de flujos permiten demostrar cómo interactúan y cuál es la secuencia de las distintas actividades que integran el proceso.

VALOR AGREGADO: Es el grado de utilidad o aptitud de las cosas, para satisfacer las necesidades o proporcionar bienestar para quien lo recibe.

INDICADOR: Relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permiten analizar y estudiar la situación o las tendencias de cambio generadas por un fenómeno determinado, respecto a unos objetivos y metas previstas o ya indicadas.

EFICACIA: Análisis de la oportunidad para lograr los resultados, así como, la relación que éstos guardan con sus objetivos y metas que sus organismos de dirección les definen en un periodo determinado.

EFICIENCIA: Maximización de los productos sobre los insumos, ya sea con recursos iguales o constantes se obtengan mayores resultados o que con resultados iguales o constantes se ejecuten menores recursos.

TABLERO DE CONTROL.- Herramienta gerencial para la toma de decisiones en base a indicadores. [\(Ver tablero de control Difiori S.A\)](#)

	MANUAL DE PROCESOS	Página 6 de 146 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MP.01	FECHA: 22/12/2010

6. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

- El responsable de elaborar este manual es el Jefe de Producción
- El responsable de revisar este procedimiento es el Representante de la Dirección.
- La aprobación de este documento es responsabilidad del Gerente General.
- El personal que forma parte del Sistema de Gestión de la Calidad de la Empresa, es
- responsable de cumplir con este procedimiento.
- La autoridad para hacer cumplir este procedimiento es el Representante de la Dirección y el Jefe de la Unidad de Gestión de la Calidad.
- Las modificaciones se realizarán de acuerdo a lo establecido en este procedimiento.

7. IDENTIFICACIÓN

Este manual se identifica con el código: GG.UGC.423.MP.01

8. PROCEDIMIENTO

El manual de procesos es una colección sistemática de todos los procesos que intervienen en la empresa e indica las actividades a ser cumplidas y la forma como deben ser realizadas, pues las rutinas de trabajo han sido agrupadas de tal manera que faciliten las consultas sobre el tema deseado y aseguren las orientaciones para ejecutar adecuadamente las actividades.

Este documento describe los procesos administrativos, operativos y expone en una secuencia ordenada las principales operaciones o pasos que componen cada procedimiento, y la manera de realizarlo. Contiene además, diagramas de flujo, que expresan gráficamente la trayectoria de las distintas operaciones, e incluye las dependencias administrativas que intervienen, precisando sus responsabilidades y la participación de cada cual.

	MANUAL DE PROCESOS	Página 7 de 146 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MP.01	FECHA: 22/12/2010

Para que tenga validez y cumpla de la mejor manera con su objetivo, este Manual requiere de revisiones periódicas para su actualización, ya que el propósito a corto plazo, es enfocarlo como documento de calidad; sus modificaciones, deben ser sugeridas a la Oficina de Control Interno, para su análisis, presentación a la instancia correspondiente, aprobación e implementación.

Sus contenidos aprobados, deben ser de cumplimiento obligatorio para todo el personal profesional, técnico o administrativo actuante. La inobservancia de lo establecido implicará responsabilidad personal y profesional.

La estructura parte de los procesos que han sido descritos previamente en el mapa general de la empresa el mismo que agrupa tres macro procesos importantes: Procesos Gobernantes, Procesos Claves, operativos o de realización y los procesos de apoyo. Cada uno de ellos incluye procesos, subprocesos y actividades con su correspondiente detalle y código como se muestra a continuación. Dicho código está representado por letras mayúsculas donde:

“D” corresponde a la inicial del nombre de la empresa “Difiori S.A.” y

“P” Corresponde al nombre: “Proceso”

Las iniciales siguientes corresponden a “G” Gobernantes; “C” Claves y A” Apoyo

NOMBRE DEL PROCESO	NOMENCLATURA	HERRAMIENTAS
PROCESOS GOBERNANTES DPG		
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	DPG1	flujograma
SUBPROCESO PLANIFICAR	DPG1.1	Caracterización del proceso, Descripción del proceso, flujograma, análisis del valor agregado
SUBPROCESO ORGANIZAR	DPG1.2	Caracterización del proceso, Descripción del proceso, flujograma, análisis del valor agregado
SUBPROCESO DIRIGIR	DPG1.3	Caracterización del proceso, Descripción del proceso, flujograma, análisis del valor agregado
SUBPROCESO CONTROLAR	DPG1.4	Caracterización del proceso, Descripción del proceso, flujograma, análisis del valor agregado

	MANUAL DE PROCESOS	Página 8 de 146 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MP.01	FECHA: 22/12/2010

NOMBRE DEL PROCESO	NOMENCLATURA	HERRAMIENTAS
PROCESOS CLAVES U OPERATIVO DPC		
PROCESO FORMAR EL CULTIVO	DPC1	flujograma
SUBPROCESO PREPARAR EL TERRENO	DPC1.1	Caracterización del proceso, Descripción del proceso, flujograma, análisis del valor agregado
SUBPROCESO CONSTRUIR EL INVERNAVERO	DPC1.2	Caracterización del proceso, Descripción del proceso, flujograma, análisis del valor agregado
SUBPROCESO PLANTAR	DPC1.3	Caracterización del proceso, Descripción del proceso, flujograma, análisis del valor agregado
PROCESO MANEJAR Y COSECHAR LAS VARIEDADES	DPC2	flujograma
SUBPROCESO MANEJAR EL CULTIVO	DPC2.1	Caracterización del proceso, Descripción del proceso, flujograma, análisis del valor agregado
SUBPROCESO COSECHAR LAS VARIEDADES	DPC2.2	Caracterización del proceso, Descripción del proceso, flujograma, análisis del valor agregado
PROCESO HIDRATAR, CLASIFICAR Y EMPACAR	DPC3	flujograma
SUBPROCESO RECIBIR E HIDRATAR TALLOS	DPC3.1	Caracterización del proceso, Descripción del proceso, flujograma, análisis del valor agregado
SUBPROCESO CLASIFICAR Y EMPACAR	DPC3.2	Caracterización del proceso, Descripción del proceso, flujograma, análisis del valor agregado
SUBPROCESO TRANSPORTAR BONCHES A CUARTO FRIO Y ALAMACENARLOS	DPC3.3	Caracterización del proceso, Descripción del proceso, flujograma, análisis del valor agregado
PROCESO VENDER	DPC4	flujograma
SUBPROCESO VENDER INTERNACIONALMENTE	DPC4.1	Caracterización del proceso, Descripción del proceso, flujograma, análisis del valor agregado
SUBPROCESO VENDER NACIONALMENTE	DPC4.2	Caracterización del proceso, Descripción del proceso, flujograma, análisis del valor agregado
PROCESOS DE APOYO DPA		
PROCESO GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	DPA1	flujograma
SUBPROCESO CONTRATAR PERSONAL	DPA1.1	Caracterización del proceso, Descripción del proceso, flujograma, análisis del valor agregado
SUBPROCESO PAGAR SUELDOS	DPA1.2	Caracterización del proceso, Descripción del proceso, flujograma, análisis del valor agregado
SUBPROCESO PROGRAMAR VACACIONES	DPA1.3	Caracterización del proceso, Descripción del proceso, flujograma, análisis del valor agregado
SUBPROCESO ELABORAR CERTIFICADOS DE TRABAJO	DPA1.4	Caracterización del proceso, Descripción del proceso, flujograma, análisis del valor agregado

	MANUAL DE PROCESOS	Página 9 de 146 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MP.01	FECHA: 22/12/2010

NOMBRE DEL PROCESO	NOMENCLATURA	HERRAMIENTAS
SUBPROCESO ELABORAR MEMORANDOS DE LLAMADOS DE ATENCIÓN	DPA1.5	Caracterización del proceso, Descripción del proceso, flujograma, análisis del valor agregado
SUBPROCESO COORDINAR REFRIGERIOS DEL PERSONAL	DPA1.6	Caracterización del proceso, Descripción del proceso, flujograma, análisis del valor agregado
PROCESO ABASTECER DE MP E INSUMOS, APOYAR A LA GERENCIA, PORVEER DE INFORMACIÓN	DPA2	flujograma
SUBPROCESO COMPRAR MP	DPA2.1	Caracterización del proceso, Descripción del proceso, flujograma, análisis del valor agregado
SUBPROCESO CONTROLAR CAJA CHICA	DPA2.2	Caracterización del proceso, Descripción del proceso, flujograma, análisis del valor agregado
SUBPROCESO ELABORAR CARTAS	DPA2.3	Caracterización del proceso, Descripción del proceso, flujograma, análisis del valor agregado
SUBPROCESO PREPARAR JUNTAS DIRECTIVAS	DPA2.4	Caracterización del proceso, Descripción del proceso, flujograma, análisis del valor agregado
PROCESO ADMINISTRAR LOS RECURSOS FINANCIEROS	DPA3	flujograma
SUBPROCESO ELABORAR FORMULARIOS SRI	DPA3.1	Caracterización del proceso, Descripción del proceso, flujograma, análisis del valor agregado
SUBPROCESO CUADRAR BANCOS	DPA3.2	Caracterización del proceso, Descripción del proceso, flujograma, análisis del valor agregado
SUBPROCESO ELABORAR ESTADOS FINANCIEROS	DPA3.3	Caracterización del proceso, Descripción del proceso, flujograma, análisis del valor agregado

Tal como se muestra en la tabla, en cada subproceso se utiliza cuatro formatos:

1. Caracterización del Proceso
2. Descripción del proceso
3. Diagrama de flujo
4. Análisis del Valor Agregado

1.- Caracterización del Proceso

Consiste en la descripción del proceso con sus características generales tal como ha sido observado y consta de: objetivo, proveedor, insumos, proceso, cliente y producto

	MANUAL DE PROCESOS	Página 10 de 146 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MP.01	FECHA: 22/12/2010

2. Descripción del proceso

Constituye la descripción más detallada de un proceso donde se pueden identificar con más precisión factores que no fueron señalados en la caracterización como son: entradas, salidas, controles, registros e indicadores.

3. Diagrama de Flujo

Es la representación gráfica de cada proceso con un inicio y un fin, los símbolos más utilizados son los descritos según la norma ansi ([ver anexo 1](#))

4. Análisis del valor agregado

Es la identificación del valor añadido que cada proceso entrega, para lo cual se considera: valor agregado real, valor agregado para la empresa preparación, transporte, archivo, inspección y espera.

En este formato se establecen tiempos y se obtiene un porcentaje el mismo que indica si el proceso o subproceso añade o no valor.

La forma de calcular este porcentaje es:

1. Asignar el valor de 1 a cada actividad que será clasificado según su descripción en valor agregado real, valor agregado para la empresa, preparación transporte, archivo, inspección o espera.
2. Se procede a establecer el tiempo en minutos o en horas de acuerdo al caso que demora cada actividad en ser llevada a cabo.
3. Se suman los tiempos y se prorratea.
4. Se determina el índice de valor agregado.

	MANUAL DE PROCESOS	Página 11 de 146 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MP.01	FECHA: 22/12/2010

Nombre:	DIFIORI S.A.	Código: D
Objetivo:	Producir y exportar rosas de la más alta calidad satisfaciendo las necesidades de los clientes internacionales a través de la innovación constante y las exigencias del mercado.	
Límites:	Inicio: Ingreso de insumos a través de los proveedores nacionales e internacionales. Final: Venta de rosas al exterior	
Dueño del Proceso:	Gerente General : Ing. Jorge Vela Gerente de Producción: Ing. Jorge Moreno Jefe de Ventas: Sra. Magua Venegas	
Entradas:	Materia Prima e insumos.- Plantas, plantines, injertos, terreno, adecuaciones, fertilizantes. Recursos Financieros.- Provenientes de aportaciones de los socios, préstamos bancarios y contratos con clientes. Tecnológicos.- Cuarto frío, equipo de fertirrigación, ventilación, fertilización, hidratación	
Salidas:	Variedades exportadas.- Producto final que se entrega a los clientes, en diferentes colores. Son alrededor de 48 variedades en tallos de de 40cm, 50cm, 60cm, 70cm, 80cm y 90cm.	
Control:	Preservación del medio ambiente a través de la utilización de métodos que eviten la contaminación y garanticen la calidad de las variedades que se producen controladas por Fundación Natura y Ministerio de Medio Ambiente	
Recursos	MATERIALES Plantas, plantines, injertos. Infraestructura: Invernaderos, oficinas, reservorio, Equipos de riego fumigación Fertilizantes, abonos y pesticidas, Equipos y materiales de oficina, Servicio de alimentación FINANCIEROS Préstamos bancarios, sueldos y salarios, cuentas por pagar a proveedores, varias, Cuentas por cobrar clientes HUMANOS - Personal Administrativo, obrero, Guardianía, Contabilidad externa TÉCNOLOGÌCOS - Sistema de riego, ventilación, Software para ventas, Cuarto frío, Equipo de Fertirrigación, Fertilización, hidratación	
Indicador:	Indicadores de Gestión	

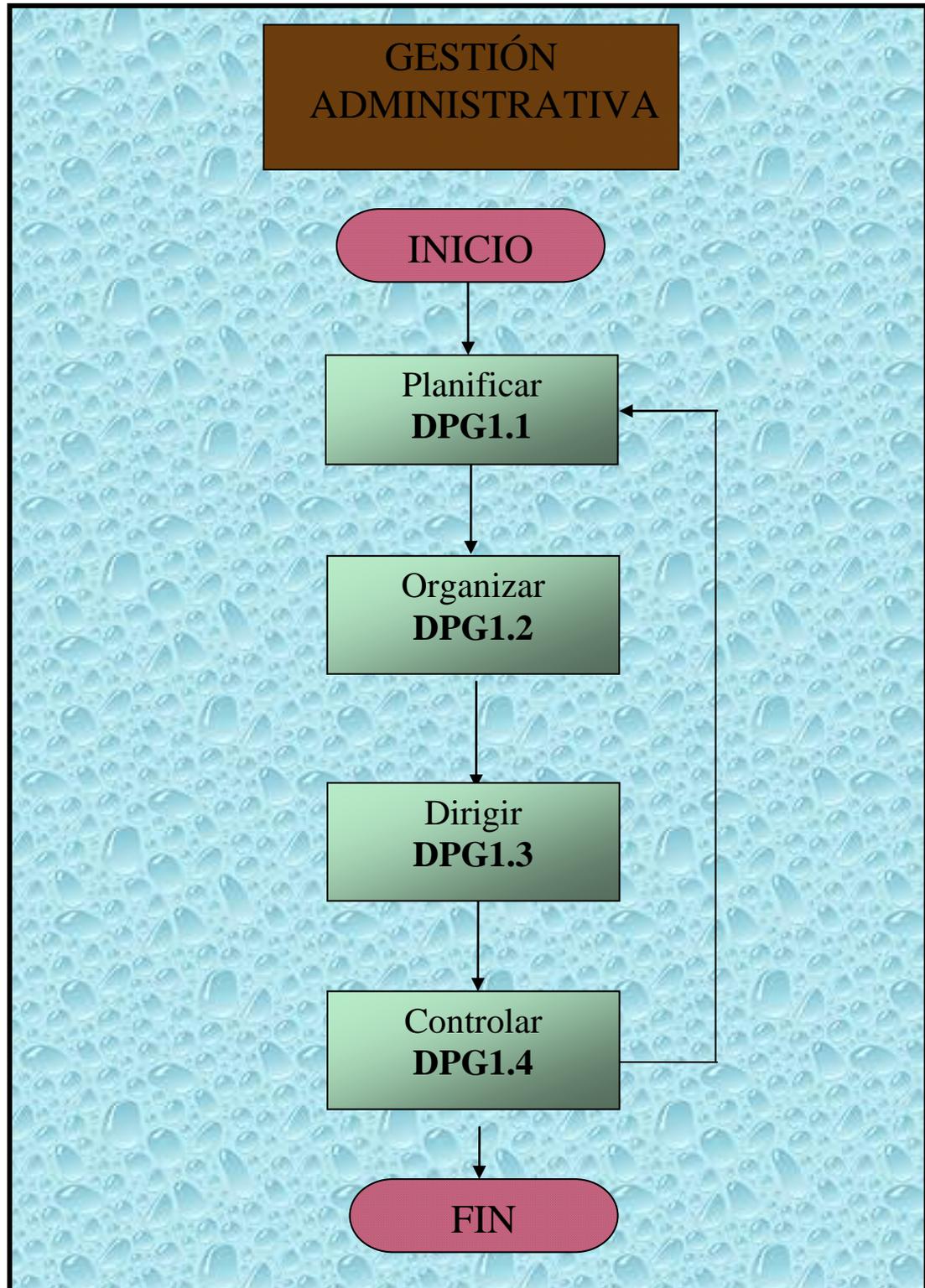
	MANUAL DE PROCESOS	Página 12 de 146 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MP.01	FECHA: 22/12/2010

8.1 PROCESOS GOBERNANTES DPG

NOMBRE:	PROCESO GOBERNANTE	Código: D.G
Objetivo:	Crear un plan operativo a través de los principios básicos de planificar, organizar, dirigir y controlar.	
Límites:	Inicio: Planteamiento de objetivos correctamente definidos Final: Control del plan operativo	
Responsables:	♦ Gerente General: Ing. Jorge Vela	
Entradas:	♦ Objetivos de cada área o departamento ♦ Informes de variedades defectuosas, de producción, informes financieros	
Salidas:	♦ Plan operativo: Documento resultante del proceso de planificación, indica cómo se van a desarrollar las actividades diarias de la empresa cada tres meses.	
Control:	♦ Evaluaciones periódicas de los resultados obtenidos con la ejecución de los planes propuestos cada tres meses	
Recursos:	Tecnológicos ♦ Software para procesar información ♦ Informes	

	MANUAL DE PROCESOS	Página 13 de 146 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MP.01	FECHA: 22/12/2010

PROCESO DPG1: GESTIÓN ADMINISTRATIVA





MANUAL DE PROCESOS

Página 14 de 146
REVISION:01

CODIGO: GG.UGC.423.MP.01

FECHA: 22/12/2010



CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

PROCESO DPG1: GESTIÓN ADMINISTRATIVA

SUBPROCESO DPG1.1: PLANIFICAR

OBJETIVO Definir objetivos concretos y diseñar los sistemas para conseguirlos, así como cuantificar los

PROVEEDOR		INSUMOS	PROCESO	PRODUCTO	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
empresa	N O E X I S T E	misión, visión, objetivos de la empresa, oficina Gerente General, sala de reuniones, iniciativa, útiles de oficina, equipo de computación, paquetes informáticos, dinero, Gerente General, jefes de área, Gerente financiero	El proceso de planificar se inicia con el establecimiento de objetivos que contribuyen al mejoramiento de la empresa, luego se establece el ambiente en el cual se desarrollarán e involucrarán los objetivos establecidos, se identifican las alternativas, se especifican las fuentes de incertidumbre, se escoge el criterio por el cual serán evaluadas las alternativas, se consideran las preferencias de riesgo, se evalúan las alternativas y se escoge la mejor e inmediatamente se implanta el curso de acción a seguirse. Se emprenden las acciones y se evalúan las acciones tomadas.	plan operativo	Personal operativo y administrativo	N O E X I S T E



MANUAL DE PROCESOS

Página 15 de 146
REVISION:01

CODIGO: GG.UGC.423.MP.01

FECHA: 22/12/2010

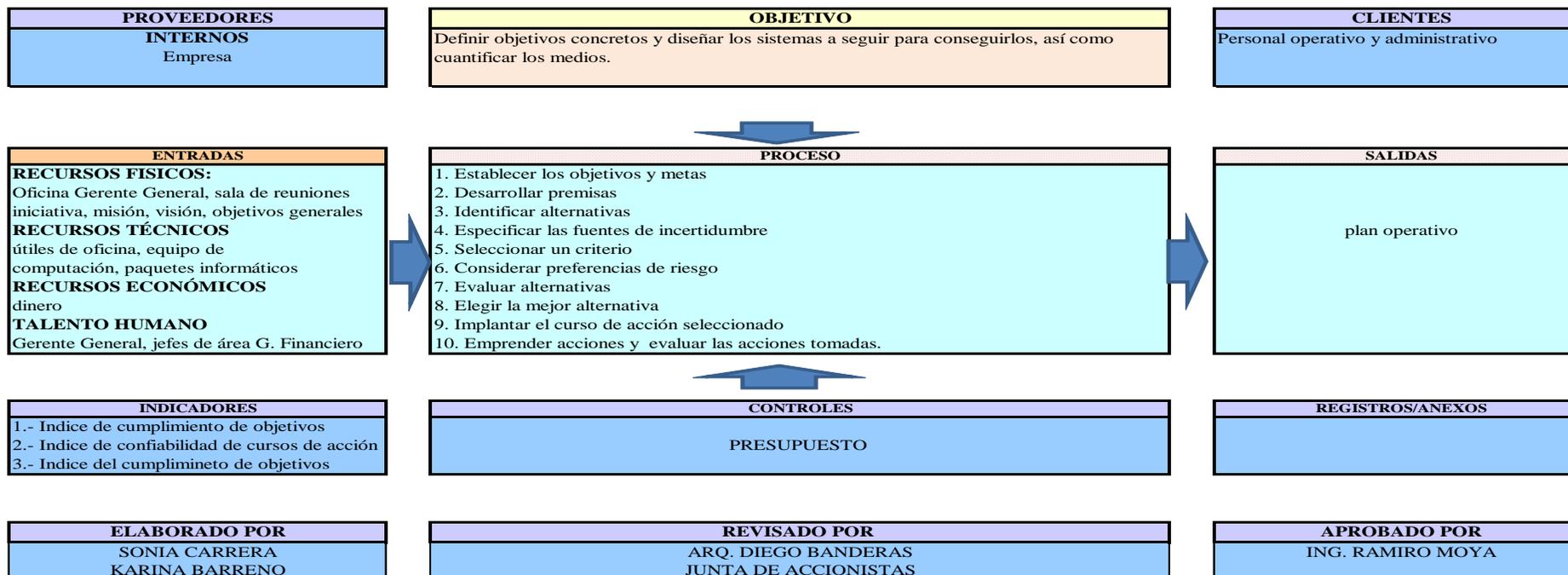


DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL SUBPROCESO
PROPIETARIO DEL PROCESO
ALCANCE

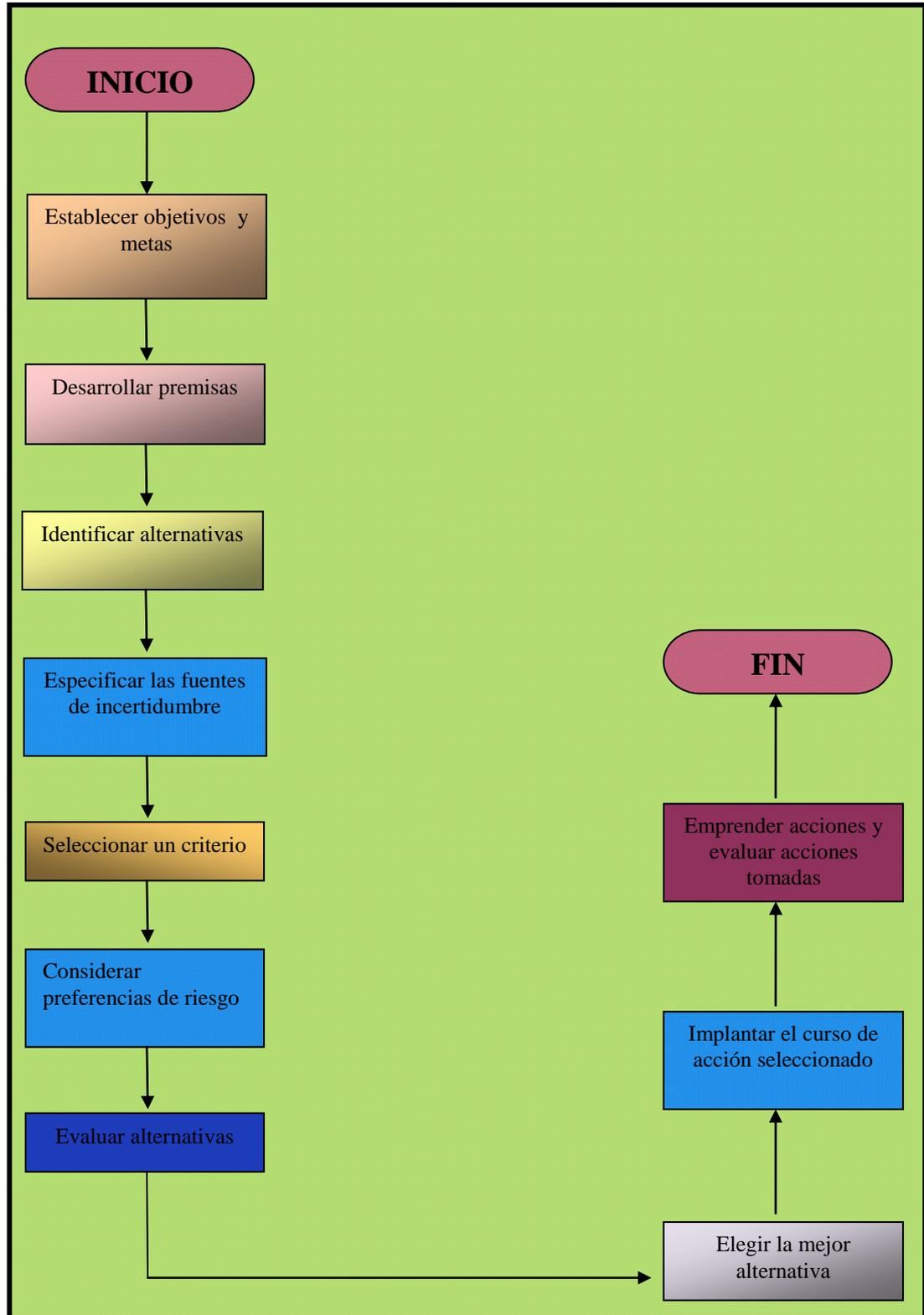
PLANIFICAR
ING.JORGE VELA
Definir objetivos y metas a alcanzar con vistas al futuro

EDICION No. 1
CODIGO DPG1.1
FECHA 01/04/2009



	MANUAL DE PROCESOS	Página 16 de 146 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MP.01	FECHA: 22/12/2010

SUBPROCESO DPG1.1: PLANIFICAR





MANUAL DE PROCESOS

Página 17 de 146
REVISION:01

CODIGO: GG.UGC.423.MP.01

FECHA: 22/12/2010



ANALISIS DEL VALOR AGREGADO

NOMBRE DEL SUBPROCESO: PLANIFICAR

CODIGO: DPG1.1

PRODUCTO: Establecimiento de objetivos definidos para una mejor direccion de la empresa.

No.	PROCEDIMIENTO								TIEMPO ESTIMADO(min)	OBSERVACIONES
1	Establecer los objetivos y metas		1						60	reunion trimestral
2	Desarrollar premisas			1					30	reunion trimestral
3	Identificar alternativas						1		30	reunion trimestral
4	Especificar las fuentes de incertidumbre		1						20	reunion trimestral
5	Seleccionar un criterio		1						20	reunion trimestral
6	Considerar preferencias de riesgo		1						30	reunion trimestral
7	Evaluar alternativas		1						30	reunion trimestral
8	Elegir la mejor alternativa		1						20	reunion trimestral
9	Implantar el curso de acción seleccionado		1						2400	reunion trimestral
10	Evaluar las acciones tomadas.		1						1200	reunion trimestral
TIEMPO TOTAL		0	8	1	0	0	1	0	2640	

COMPOSICION DE ACTIVIDADES		METODO ACTUAL		
		No.	TIEMPO	%
	VALOR AGREGADO REAL	0		0,00%
	VALOR AGREGADO PARA LA EMPRESA	8	180	75,00%
	PREPARACION	1	30	12,50%
	TRANSPORTE	0		0,00%
	ARCHIVO	0		0,00%
	INSPECCION	1	30	12,50%
	ESPERA	0		0,00%
TT	TIEMPO TOTAL		240	100,00%
TVA	TIEMPO VALOR AGREGADO	180		
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO	75%		

En este proceso se puede observar un valor agregado para la empresa del 75,00% lo que significa que los procesos son más internos y que aunque no sean de interés para el cliente intervienen indirectamente en el valor final que se les entregue, pues se está destinando mayor tiempo (180 min). Mientras que el 25,00% (60 minutos) restante no agrega ningún valor



MANUAL DE PROCESOS

Página 18 de 146
REVISION:01

CODIGO: GG.UGC.423.MP.01

FECHA: 22/12/2010

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO



PROCESO DPG1: GESTIÓN ADMINISTRATIVA

SUBPROCESO DPG1.2: ORGANIZAR

OBJETIVO

Dividir el trabajo entre grupos e individuos y coordinar las actividades individuales del grupo

PROVEEDOR		INSUMOS	PROCESO	PRODUCTO	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
Objetivos definidos por cada área o departamento, Gerente general, jefes de área	N O E X I S T E	Oficina Gerente General, sala de reuniones, iniciativa, unidades departamentales, útiles de oficina, equipo de computación, paquetes informáticos, dinero, Gerente General	Se divide a la empresa en unidades de trabajo de tal forma que puedan ser manejables, esto es en departamentos, cada departamento determina uno o varios objetivos que deberán cumplirse para alcanzar el o los objetivos generales identificados en la planificación, se asignan responsabilidades y actividades a cada uno de sus miembros, se reúnen los puestos operativos en unidades manejables y relacionadas, se aclaran los requisitos del puesto, se seleccionan y colocan a los individuos en el puesto adecuado, se acuerda la autoridad adecuada para cada miembro, se proporcionan las facilidades personales y otros recursos y finalmente se ajustan la organización a la luz de los resultados del control.	Delegación de responsabilidades y funciones	Departamentos organizados	N O E X I S T E



MANUAL DE PROCESOS

Página 19 de 146
REVISION:01

CODIGO: GG.UGC.423.MP.01

FECHA: 22/12/2010

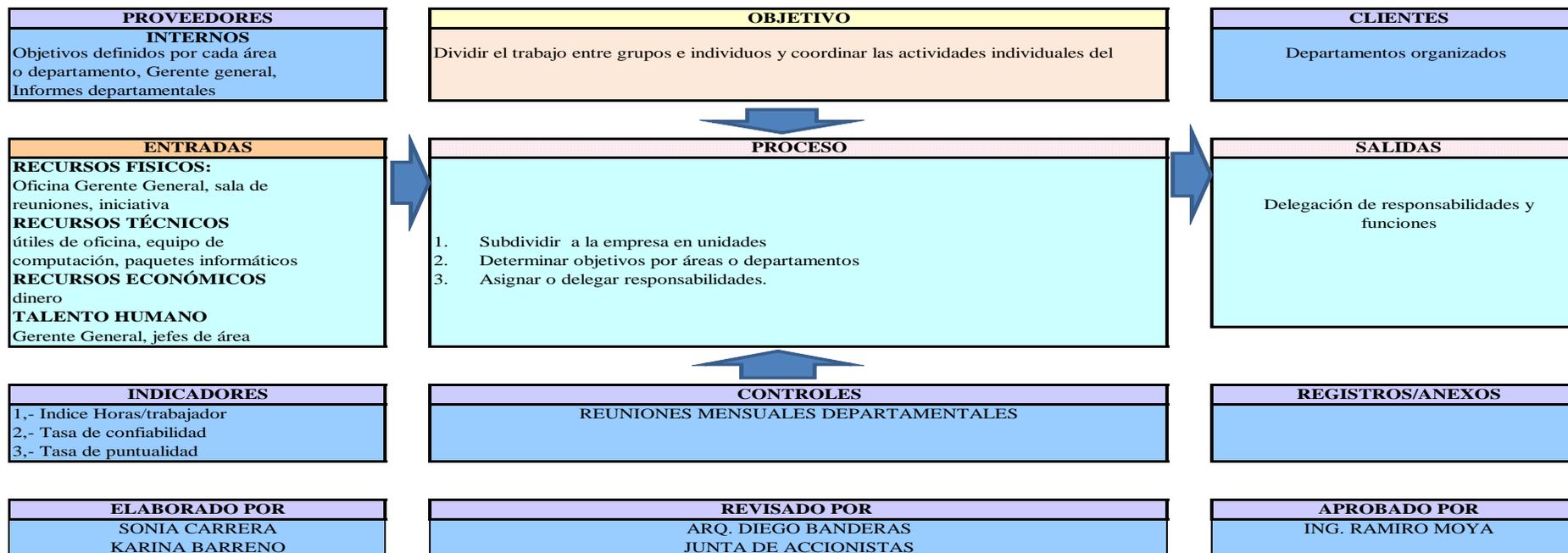


DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

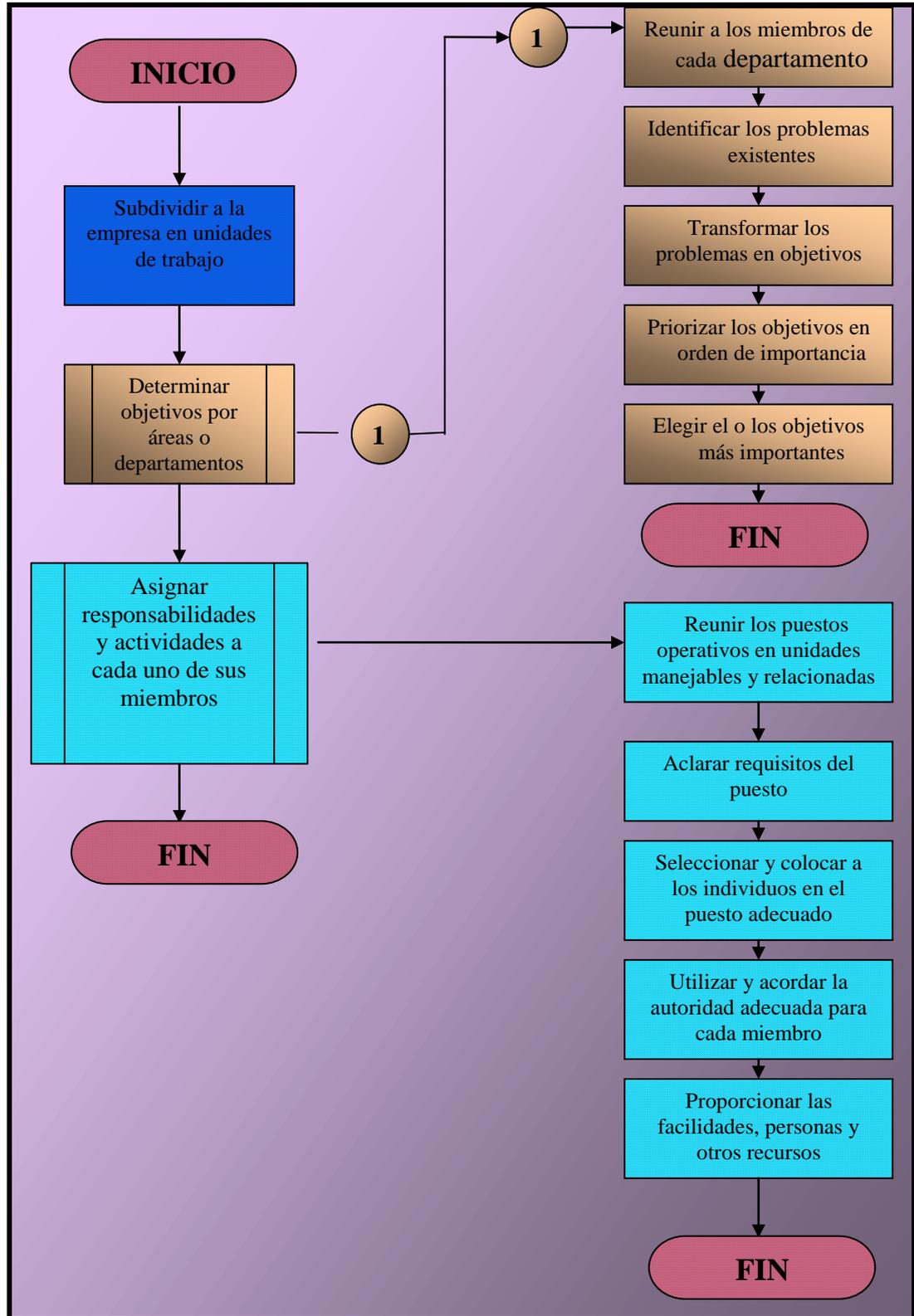
NOMBRE DEL SUBPROCESO
PROPIETARIO DEL PROCESO
ALCANCE

ORGANIZAR
ING. JORGE VELA
Cumplir con los objetivos de la empresa

EDICION No. 1
CODIGO DPG1.2
FECHA 01/04/2009



SUBPROCESO DPG1.2: ORGANIZAR





MANUAL DE PROCESOS

Página 21 de 146
REVISION:01

CODIGO: GG.UGC.423.MP.01

FECHA: 22/12/2010



ANALISIS DEL VALOR AGREGADO

NOMBRE DEL SUBPROCESO: ORGANIZAR
PRODUCTO: Delegación de responsabilidades y funciones.

CODIGO: DPG1.2

No.	PROCEDIMIENTO								TIEMPO ESTIMADO (horas)	OBSERVACIONES
1	Subdividir a la empresa en unidades		1						2	horas al mes
2	Determinar objetivos por áreas o departamentos		1						2	horas al mes
3	Asignar o delegar responsabilidades.		1						2	horas al mes
TIEMPO TOTAL		0	3	0	0	0	0	0	6	

COMPOSICION DE ACTIVIDADES		METODO ACTUAL		
		No.	TIEMPO	%
	VALOR AGREGADO REAL	0		0,00%
	VALOR AGREGADO PARA LA EMPRESA	3	6	100,00%
	PREPARACION	0		0,00%
	TRANSPORTE	0		0,00%
	ARCHIVO	0		0,00%
	INSPECCION	0		0,00%
	ESPERA	0		0,00%
TT	TIEMPO TOTAL		6	100,00%
TVA	TIEMPO VALOR AGREGADO	6		
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO	100%		

En este proceso se puede observar un valor agregado para la empresa del 100,00% lo que significa que los procesos son sólo internos y que aunque no sean de interés para el cliente intervienen indirectamente en el valor final que se les entregue, pues se está destinando todo el tiempo (6 horas)



MANUAL DE PROCESOS

Página 22 de 146
REVISION:01

CODIGO: GG.UGC.423.MP.01

FECHA: 22/12/2010



CARACTERIZACION DEL PROCESO

PROCESO DPG1: GESTIÓN ADMINISTRATIVA

SUBPROCESO DPG1.3 : DIRIGIR

OBJETIVO

Gobernar, regir o dar reglas para el manejo de una dependencia o empresa.

PROVEEDOR		INSUMOS	PROCESO	PRODUCTO	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
Departamentos organizados siguiendo los cursos de acción determinados, Gerente general, responsables de cada dpto	N O E X I S T E	Oficina Gerente General, sala de reuniones, iniciativa, unidades departamentales, útiles de oficina, equipo de computación, paquetes informáticos, dinero, Gerente General	Este proceso consiste en asegurar que se seleccionen empleados competentes, se les desarrolle y se les recompense por lograr los objetivos de la empresa, pues la eficaz dotación de personal y la administración de los recursos humanos implica también el establecimiento de un ambiente de trabajo en el que los empleados se sientan satisfechos. Este proceso implica motivar a las personas (de igual nivel, superiores, subordinadas y no subordinadas) o grupos de personas para ayudar voluntaria y armónicamente en el logro de los objetivos de la empresa	Personal con una adecuada orientación y motivación	Personal operativo y administrativo	N O E X I S T E



MANUAL DE PROCESOS

Página 23 de 146
REVISION:01

CODIGO: GG.UGC.423.MP.01

FECHA: 22/12/2010



DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL SUBPROCESO: DIRIGIR
PROPIETARIO DEL PROCESO: ING.JORGE VELA
ALCANCE: Asignar reglas para el manejo de una dependencia o empresa.

EDICION No. 1
CODIGO DPG1.3
FECHA 01/04/2009

PROVEEDORES

INTERNOS

Departamentos organizados siguiendo los cursos de acción determinados,
Gerente General, gerente financiero responsables de cada dpto

OBJETIVO

Gobernar, regir o dar reglas para el manejo de una dependencia o empresa.

CLIENTES

Personal operativo y administrativo

ENTRADAS

RECURSOS FÍSICOS:
Oficina Gerente General, sala de reuniones, iniciativa
RECURSOS TÉCNICOS
útiles de oficina, equipo de computación, paquetes informáticos
RECURSOS ECONÓMICOS
dinero
TALENTO HUMANO
Gerente General

PROCESO

1. Suministrar el personal y administrar los recursos humanos
2. Guiar y tener influencia interpersonal

SALIDAS

Personal con una adecuada orientación y motivación

INDICADORES

- 1,- Productividad mano de obra
- 2,- Índice de Confiabilidad

CONTROLES

REUNIONES MENSUALES DEPARTAMENTALES

REGISTROS/ANEXOS

ELABORADO POR

SONIA CARRERA
KARINA BARRENO

REVISADO POR

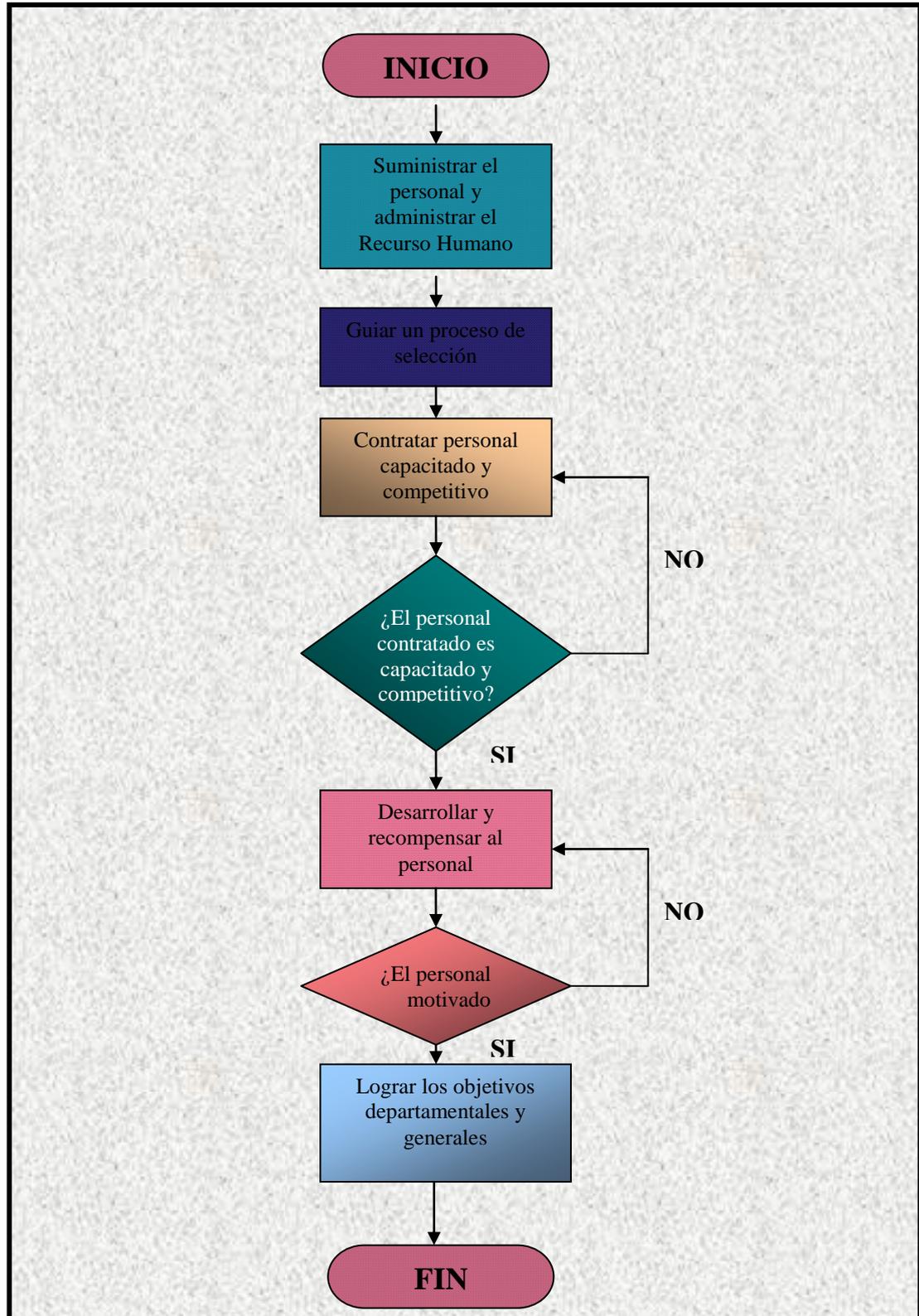
ARQ. DIEGO BANDERAS
JUNTA DE ACCIONISTAS

APROBADO POR

ING. RAMIRO MOYA

	MANUAL DE PROCESOS	Página 24 de 146 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MP.01	FECHA: 22/12/2010

SUBPROCESO DPG1.3: DIRIGIR



	MANUAL DE PROCESOS	Página 25 de 146 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MP.01	FECHA: 22/12/2010

	ANALISIS DEL VALOR AGREGADO	CODIGO: DPG1.3
	NOMBRE DEL SUBPROCESO: DIRIGIR PRODUCTO: Personal con una adecuada orientación y motivación	

No.	PROCEDIMIENTO								TIEMPO ESTIMADO(horas)	OBSERVACIONES
1	Suministrar el personal y administrar los recursos humanos		1						20	horas al mes
2	Guiar y tener influencia interpersonal		1						6	horas al mes
TIEMPO TOTAL		0	2	0	0	0	0	0	26	

COMPOSICION DE ACTIVIDADES		METODO ACTUAL		
		No.	TIEMPO	%
	VALOR AGREGADO REAL	0		0,00%
	VALOR AGREGADO PARA LA EMPRESA	2	26	100,00%
	PREPARACION	0		0,00%
	TRANSPORTE	0		0,00%
	ARCHIVO	0		0,00%
	INSPECCION	0		0,00%
	ESPERA	0		0,00%
TT	TIEMPO TOTAL		26	100,00%
TVA	TIEMPO VALOR AGREGADO	26		
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO	100%		

En este proceso se puede observar un valor agregado para la empresa del 100,00% lo que significa que los procesos son sólo internos y que aunque no sean de interés para el cliente intervienen indirectamente en el valor final que se les entregue, pues se está destinando todo el tiempo (26 minutos)



MANUAL DE PROCESOS

Página 26 de 146
REVISION:01

CODIGO: GG.UGC.423.MP.01

FECHA: 22/12/2010



CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

PROCESO DPG1: GESTIÓN ADMINISTRATIVA

SUBPROCESO DPG1.4: CONTROLAR

OBJETIVO

Medir y evaluar el desempeño de cada componente organizacional de la empresa y efectuar la acción correctiva cuando sea necesaria

PROVEEDOR		INSUMOS	PROCESO	PRODUCTO	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
cursos de acción determinados en la planificación Gerente general, gerente financiero, responsables de cada dpto	N O E X I S T E	Oficina Gerente General, sala de reuniones, iniciativa, útiles de oficina, equipo de computación, paquetes informáticos, dinero, Gerente General	Para este proceso se prepara un informe de desempeño que muestre los resultados reales, los resultados planificados y cualquier diferencia entre ambos, se comparan los resultados con los planes generales, analizando para ello las variaciones y las operaciones relacionadas, Se evalúan los resultados tomando en consideración los estándares de desempeño, se determinan las causas subyacentes de las variaciones y se procede a informar a los miembros responsables de las interpretaciones y finalmente se desarrollan cursos de acción	Objetivos cumplidos satisfactoriamente	Personal operativo y administrativo	N O E X I S T E



MANUAL DE PROCESOS

Página 27 de 146
REVISION:01

CODIGO: GG.UGC.423.MP.01

FECHA: 22/12/2010

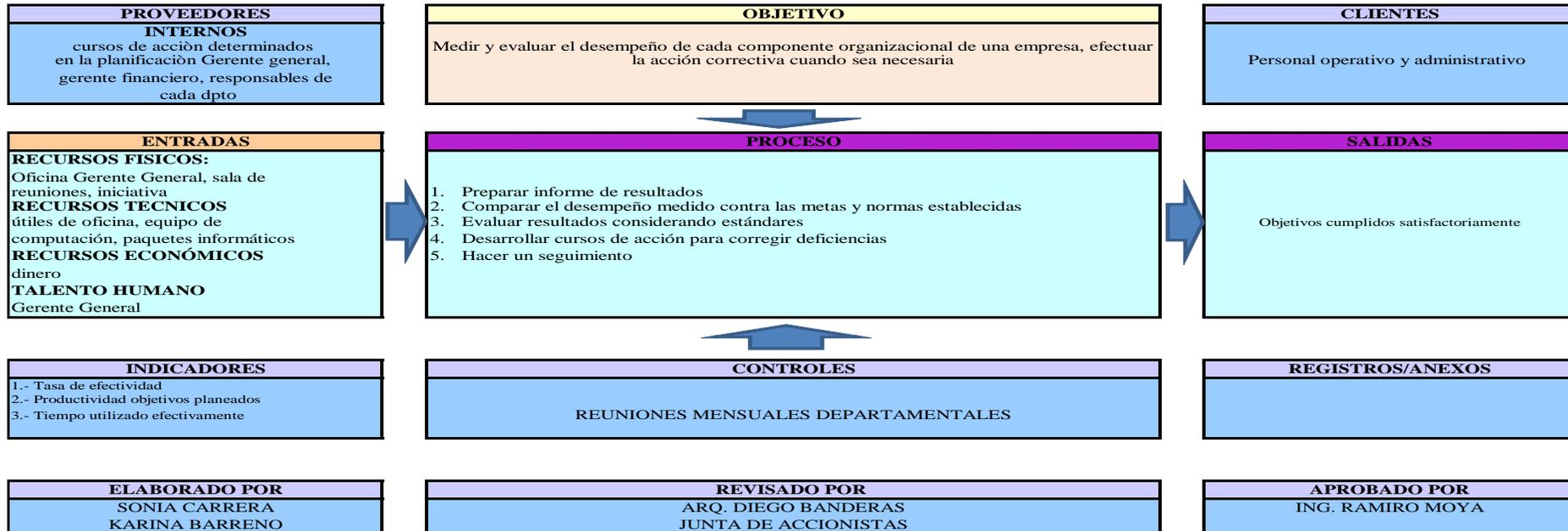
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

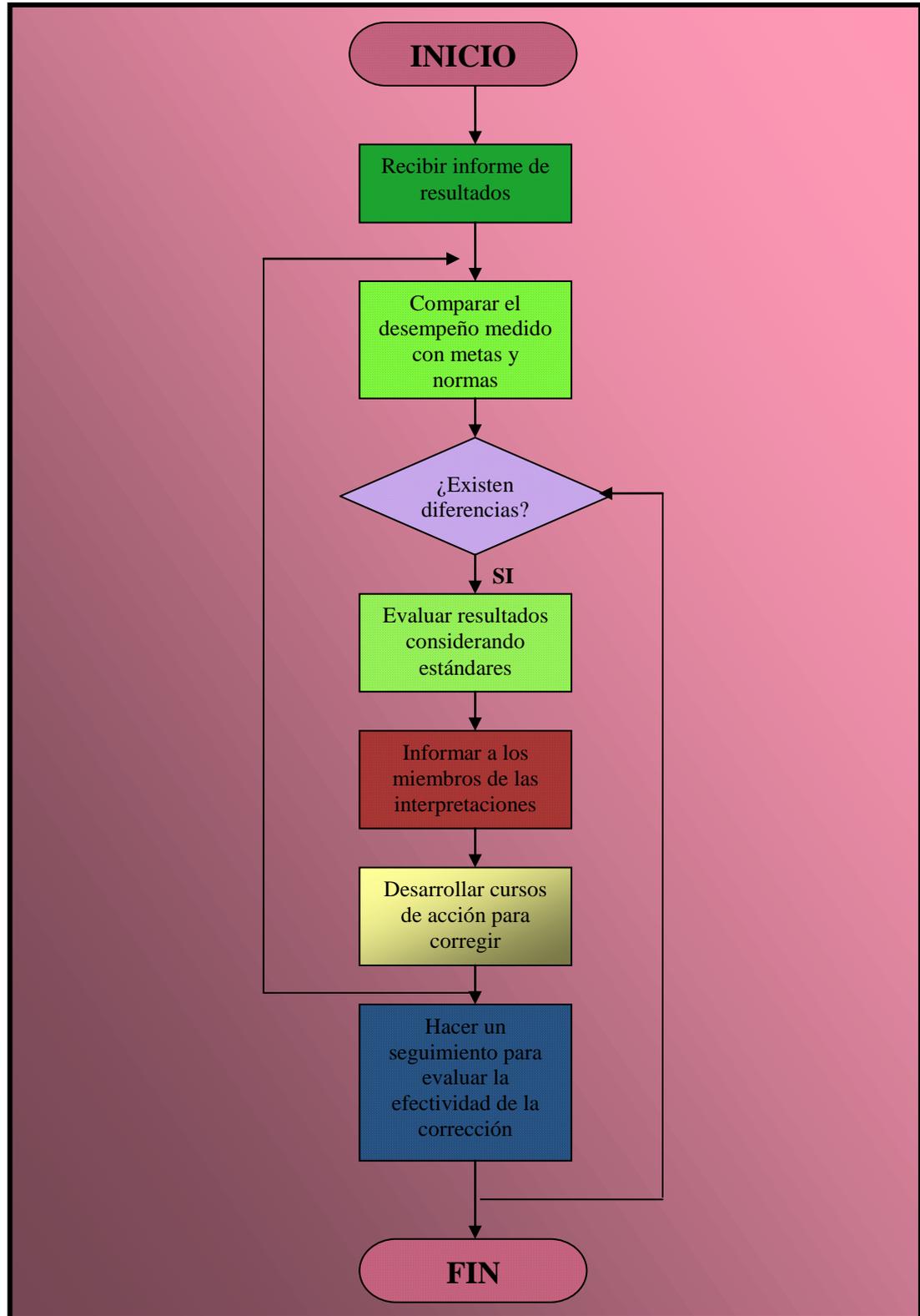


NOMBRE DEL SUBPROCESO CONTROLAR
PROPIETARIO DEL PROCESO ING.JORGE VELA
ALCANCE

Asegurar el cumplimiento eficiente de los objetivos, metas, políticas y normas de la empresa

EDICION No. 1
CODIGO DPG1.4
FECHA 01/04/2009



SUBPROCESO DPG1.4: CONTROLAR



MANUAL DE PROCESOS

Página 29 de 146
REVISION:01

CODIGO: GG.UGC.423.MP.01

FECHA: 22/12/2010

ANALISIS DEL VALOR AGREGADO

NOMBRE DEL SUBPROCESO: CONTROLAR **CODIGO:** DPG1.4
PRODUCTO: Objetivos cumplidos satisfactoriamente

No.	PROCEDIMIENTO								TIEMPO ESTIMADO(min)	OBSERVACIONES
1	Preparar informe de resultados		1	1					90	
2	Comparar el desempeño medido contra las metas y normas establecidas		1						60	
3	Evaluar resultados considerando estándares		1				1		30	
4	Desarrollar cursos de acción para corregir deficiencias		1						30	
5	Hacer un seguimiento		1						480	
TIEMPO TOTAL		0	3	1	0	0	1	0	690	

COMPOSICION DE ACTIVIDADES		METODO ACTUAL		
		No.	TIEMPO	%
	VALOR AGREGADO REAL	0		0,00%
	VALOR AGREGADO PARA LA EMPRESA	3	570	82,61%
	PREPARACION	1	90	13,04%
	TRANSPORTE	0		0,00%
	ARCHIVO	0		0,00%
	INSPECCION	1	30	4,35%
	ESPERA	0		0,00%
TT	TIEMPO TOTAL		690	100,00%
TVA	TIEMPO VALOR AGREGADO	570		
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO	83%		

En este proceso se puede observar un valor agregado para la empresa del 82,61 lo que significa que los procesos son más internos y que aunque no sean de interés para el cliente intervienen indirectamente en el valor final que se les entregue, pues se está destinando mayor tiempo (570 minutos). Mientras que el 17,39% (120 minutos) restante no agrega ningún valor

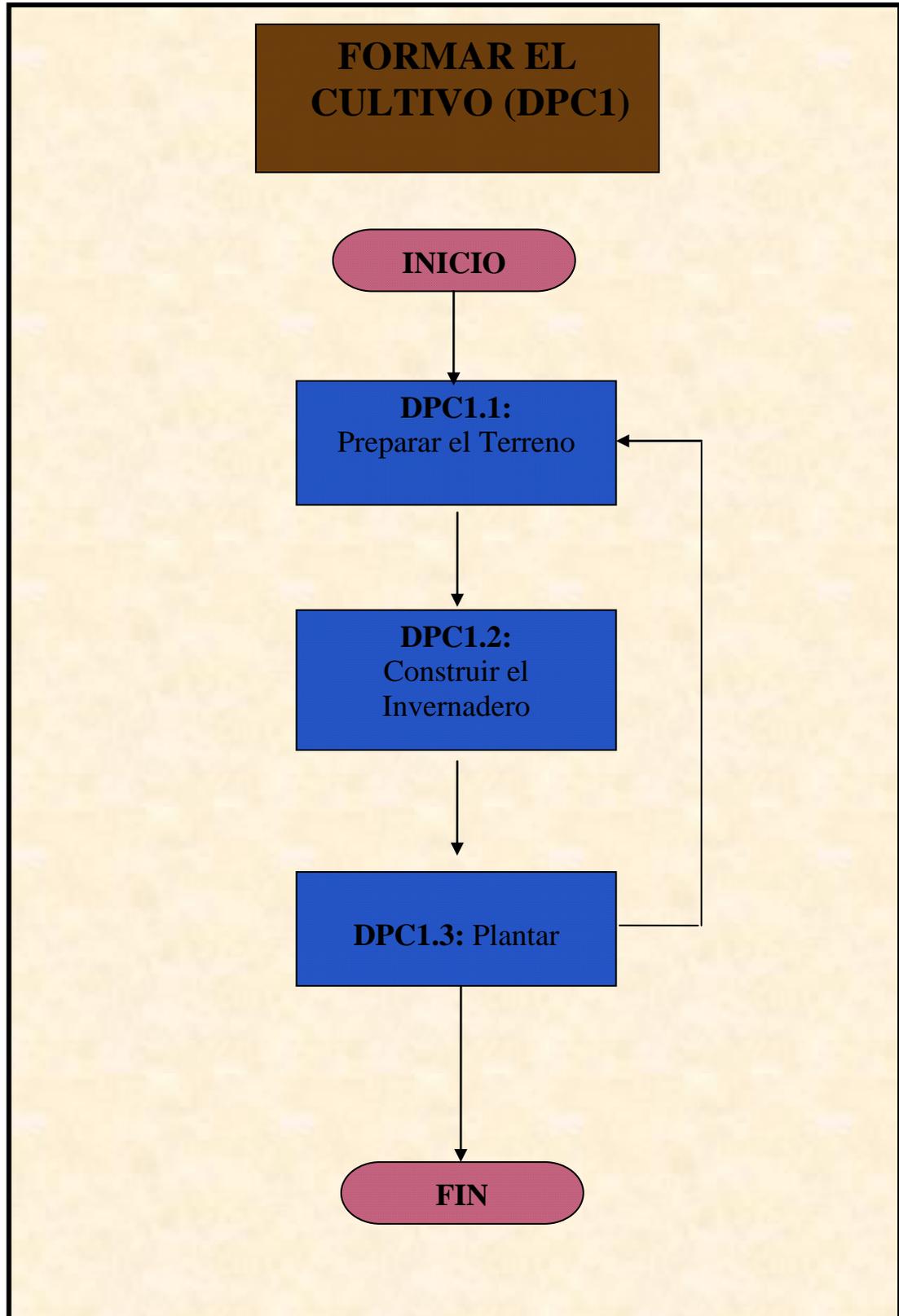
	MANUAL DE PROCESOS	Página 30 de 146 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MP.01	FECHA: 22/12/2010

8.2 PROCESOS CLAVES U OPERATIVOS DPC

NOMBRE:	PROCESO CLAVE U OPERATIVO	Código: DPC
Objetivo:	El Proceso Clave u Operativo sirve para obtener el producto fabricado (producción de rosas) que se entrega al cliente externo.	
Límites:	Inicio: Ingreso plantas, plantines o injertos. Final: producción y venta de rosas	
Responsables:	<ul style="list-style-type: none"> ◆ GERENTE DE PRODUCCIÓN : Ing. Jorge Moreno ◆ JEFE DE POST COSECHA: Ing. Socorro Hernández ◆ JEFE DE VENTAS: Magui Venegas 	
Entradas:	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Materia prima e insumos.- Indicado en proceso de producción de rosas 	
Salidas:	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Informe de producción donde se especifican los resultados después del proceso completo para producir las variedades ◆ Variedades de rosas.- Indicado en el proceso Difiori S.A. 	
Control:	Aprobación de proyectos.- Indicado en el proceso gobernante. Plan operativo trimestral.- Indicado en el proceso gobernante. Informe de variedades defectuosas donde se especifique la cantidad, tipo de enfermedad y posibles soluciones de las variedades en más estado, que se obtienen luego del proceso de cultivo.	
Recursos:	Humanos (Descritos en lo subprocesos siguientes) Materiales (Descritos en lo subprocesos siguientes) Financieros (Descritos en lo subprocesos siguientes)	

	MANUAL DE PROCESOS	Página 31 de 146 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MP.01	FECHA: 22/12/2010

PROCESO DPC1: FORMAR EL CULTIVO





MANUAL DE PROCESOS

Página 32 de 146
REVISION:01

CODIGO: GG.UGC.423.MP.01

FECHA: 22/12/2010

 CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO PROCESO DPC1: FORMAR EL CULTIVO SUBPROCESO DPC1.1: PREPARAR EL TERRENO OBJETIVO Preparar el suelo para la implementación del sistema de riego						
PROVEEDOR		INSUMOS	PROCESO	PRODUCTO	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
Personal de cultivo, supervisor general	Ing. Agrónomo Ambiental certificado, en caso de ser necesario por los permisos municipales	suelo, metro, palas, pico, mangueras, agua, aire tierra, abonos, azadón, rastra, útiles de oficina, sistema de riego, dinero, gerente General	Para preparar el terreno se procede a medir el terreno en el cual se construirá el futuro invernadero, calculando para ello el número de naves y por consiguiente el número de camas que la empresa requiere para la producción. El siguiente paso entonces, es colocar los tubos que servirán de soporte para el invernadero metálico con sus respectivas naves. Posteriormente se efectúa la subsoldada que no es sino remover la tierra por debajo de la capa arable en una profundidad de 30 a 40 cm. utilizando azadones. Enseguida se procede a la nivelación del suelo eliminando quicuyo y montículos de tierra, se le incorpora una serie de abonos químicos y orgánicos, y fertilizantes y finalmente se procede a la instalación del sistema de riego por goteo.	Terreno y suelo medidos, tratados nivelados y sistema de riego implantado	Gerente de Producción	Personal encargado de la construcción del invernadero



MANUAL DE PROCESOS

Página 33 de 146
REVISION:01

CODIGO: GG.UGC.423.MP.01

FECHA: 22/12/2010



DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL SUBPROCESO
PROPIETARIO DEL PROCESO
ALCANCE

PREPARAR EL TERRENO
ING. PATRICIO MORENO
Preparar adecuadamente el terreno

EDICION No 1
CODIGO DPC1.1
FECHA 01/04/2009

PROVEEDORES
INTERNOS
PERSONAL DE CULTIVO, SUPERVISOR GENERAL
EXTERNOS
ING. AGRONOMO AMBIENTAL CERTIFICADO, EN CASO DE SER NECESARIO POR LOS PERMISOS MUNICIPALES

OBJETIVO

Preparar el suelo para la implementación del sistema de riego

CLIENTES
INTERNO
GERENTE DE PRODUCCIÓN
EXTERNOS
PERSONAL ENCARGADO DE LA CONSTRUCCIÓN DEL INVERNADERO

ENTRADAS
RECURSOS FÍSICOS: suelo, metro, palas, pico, mangueras, agua, aire tierra, abonos, azadón, rastra,
RECURSOS TÉCNICOS
útiles de oficina, equipo de riego
RECURSOS ECONÓMICOS
dinero
TALENTO HUMANO
Supervisor General, personal de cultivo

PROCESO

1. Medir el Terreno calculando el número de naves y camas
2. Subsoladar el terreno
3. Nivelar el terreno
4. Implantar el sistema de riego

SALIDAS

Terreno y suelo medidos, tratados nivelados y sistema de riego implantado

INDICADORES

- 1.- Densidad de terreno con nutrientes
- 2.- Aplicación de nutrientes
- 3.- Utilización de recursos para manejo de nutrientes
- 4.- Medidas de conservación del suelo
- 5.- Utilización de agua
- 6.- Manejo de pesticidas

CONTROLES

NORMAS AMBIENTALES Y GEOLOGICAS DEL SUELO

REGISTROS/ANEXOS

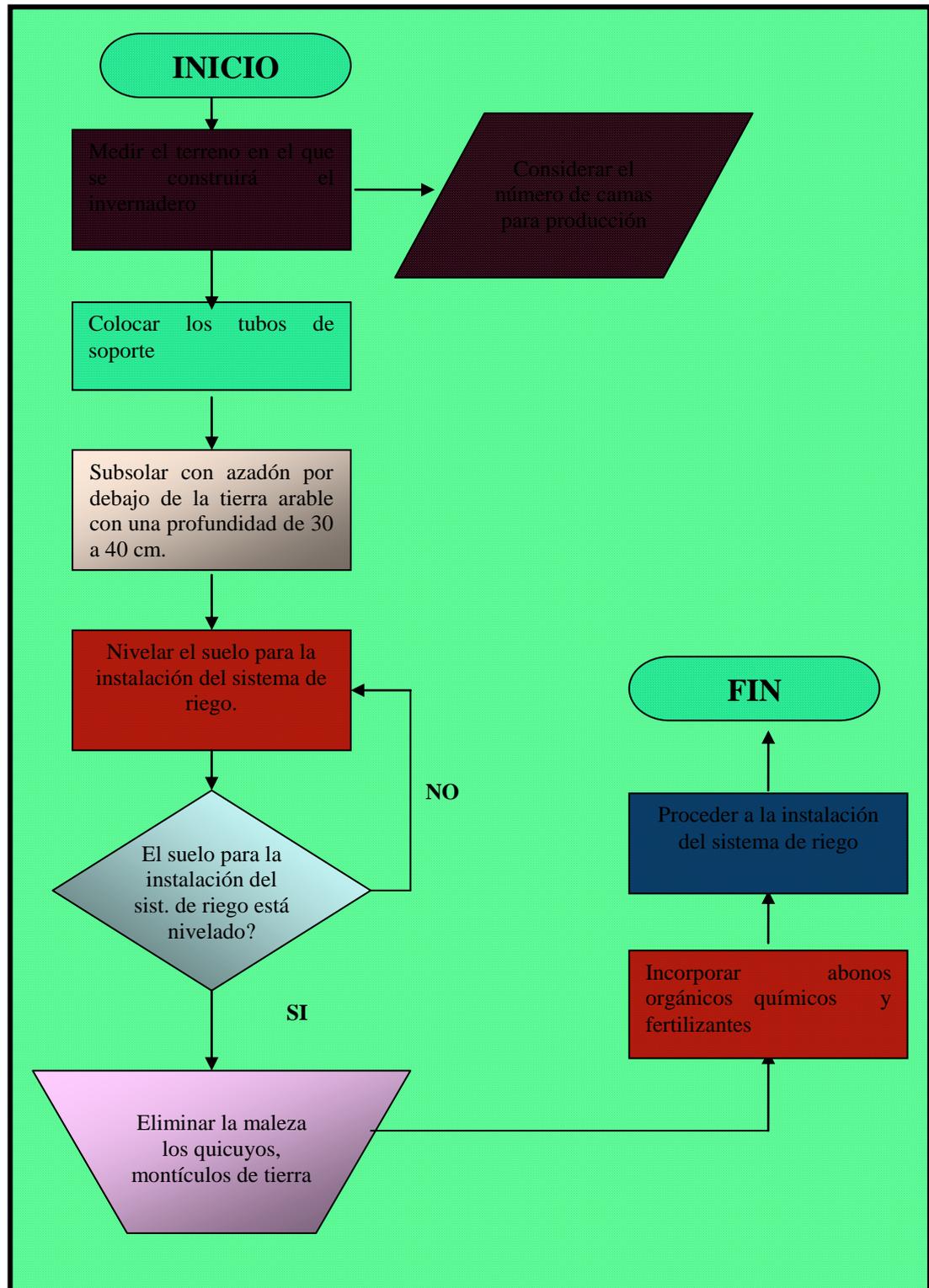
ELABORADO POR
SONIA CARRERA
KARINA BARRENO

REVISADO POR
ING- JORGE VELA

APROBADO POR
ING. RAMIRO MOYA

	MANUAL DE PROCESOS	Página 34 de 146 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MP.01	FECHA: 22/12/2010

SUBPROCESO DPC1.1: PREPARAR EL TERRENO



	<h2>MANUAL DE PROCESOS</h2>	Página 35 de 146 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MP.01	FECHA: 22/12/2010

	<h3>ANALISIS DEL VALOR AGREGADO</h3>	CODIGO: DPC1.1
	NOMBRE DEL SUBPROCESO: PREPARAR EL TERRENO PRODUCTO: TERRENO Y SUELO MEDIDOS TRATADOS NIVELADOS Y SISTEMA DE RIEGO IMPLANTADO	

No.	PROCEDIMIENTO								TIEMPO ESTIMADO	OBSERVACIONES
1	Medir el Terreno calculando el número de naves y camas		1						7	días laborables
2	Subsoladar el terreno		1						4	días laborables
3	Nivelar el terreno		1						5	días laborables
4	Implantar el sistema de riego		1						9	días laborables
TIEMPO ESTIMADO		0	4	0	0	0	0	0	25	

	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	METODO ACTUAL		
		No.	TIEMPO	%
	VALOR AGREGADO REAL	0		0,00%
	VALOR AGREGADO PARA LA EMPRESA	4	25	100,00%
	PREPARACION	0		0,00%
	TRANSPORTE	0		0,00%
	ARCHIVO	0		0,00%
	INSPECCION	0		0,00%
	ESPERA	0		0,00%
TT	TIEMPO TOTAL	4	25	100,00%
TVA	TIEMPO VALOR AGREGADO	25		
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO	100%		

En este proceso se puede observar un valor agregado para la empresa del 100% lo que significa que sus procesos internos tienen mayor peso en relación al al valor agregado real, ya que de estos procesos depende en gran parte la produccion futura de las plantas
 El tiempo total en este proceso es de 25 dias laborables



MANUAL DE PROCESOS

Página 36 de 146
REVISION:01

CODIGO: GG.UGC.423.MP.01

FECHA: 22/12/2010

 CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO PROCESO DPC1: FORMAR EL CULTIVO SUBPROCESO DPC1.2: CONSTRUIR EL INVERNADERO OBJETIVO Diseñar e implementar el invernadero						
PROVEEDOR		INSUMOS	PROCESO	PRODUCTO	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
Personal de Cultivo, Gerente de Producción	Empresa contratada (PLANTADOR)	Insumos y maquinaria asignados por la empresa contratada	El primer paso para construir un invernadero es realizar un estudio técnico que no es sino levantar la debida información en cuanto a condiciones y factores, se refiere como: HUMEDAD, TEMPERATURA, LUZ ULTRAVIOLETA, VIENTO, AGUA, ETC. Luego de ello viene la implementación que consta de: Isonometría del invernadero, Corte de Secciones del invernadero, medición de la altura del invernadero, cálculo de las dimensiones de las ventanas, detalle del número de columnas para cavarlas, detalle del número de vigas, detalle del número de refuerzos, detalle del número de apoyos de las columnas, ubicación de la estructura con relación al viento predominante, ubicación de las columnas dentro del invernadero, ubicación del cultivo con relación al viento, definición de la densidad de siembra, ubicación de cada una de las plantas dentro del invernadero, colocación de plásticos exteriores y colocación de cortinas. Después de ello viene la medición de la camas, (aprox. 10 naves con 10 camas cada nave)	invernaderos construidos	PERSONAL DE COSECHA, PERSONAL DE MANTENIMIENTO	N O E X I S T E



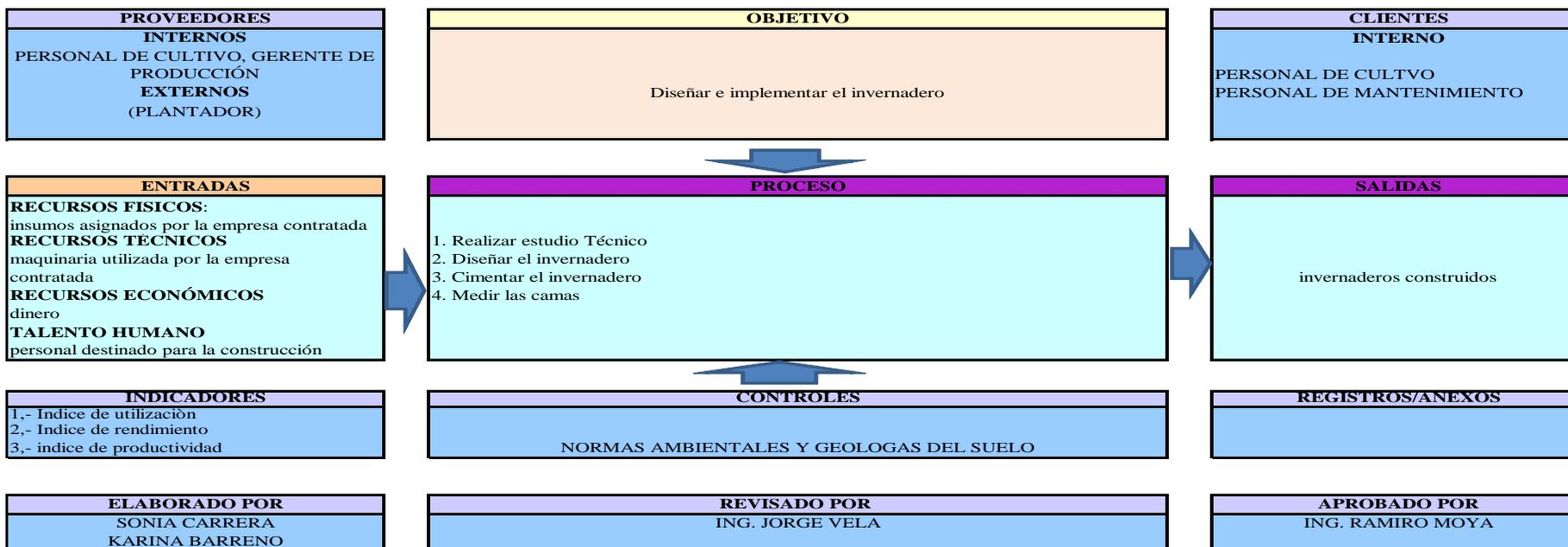
MANUAL DE PROCESOS

Página 37 de 146
REVISION:01

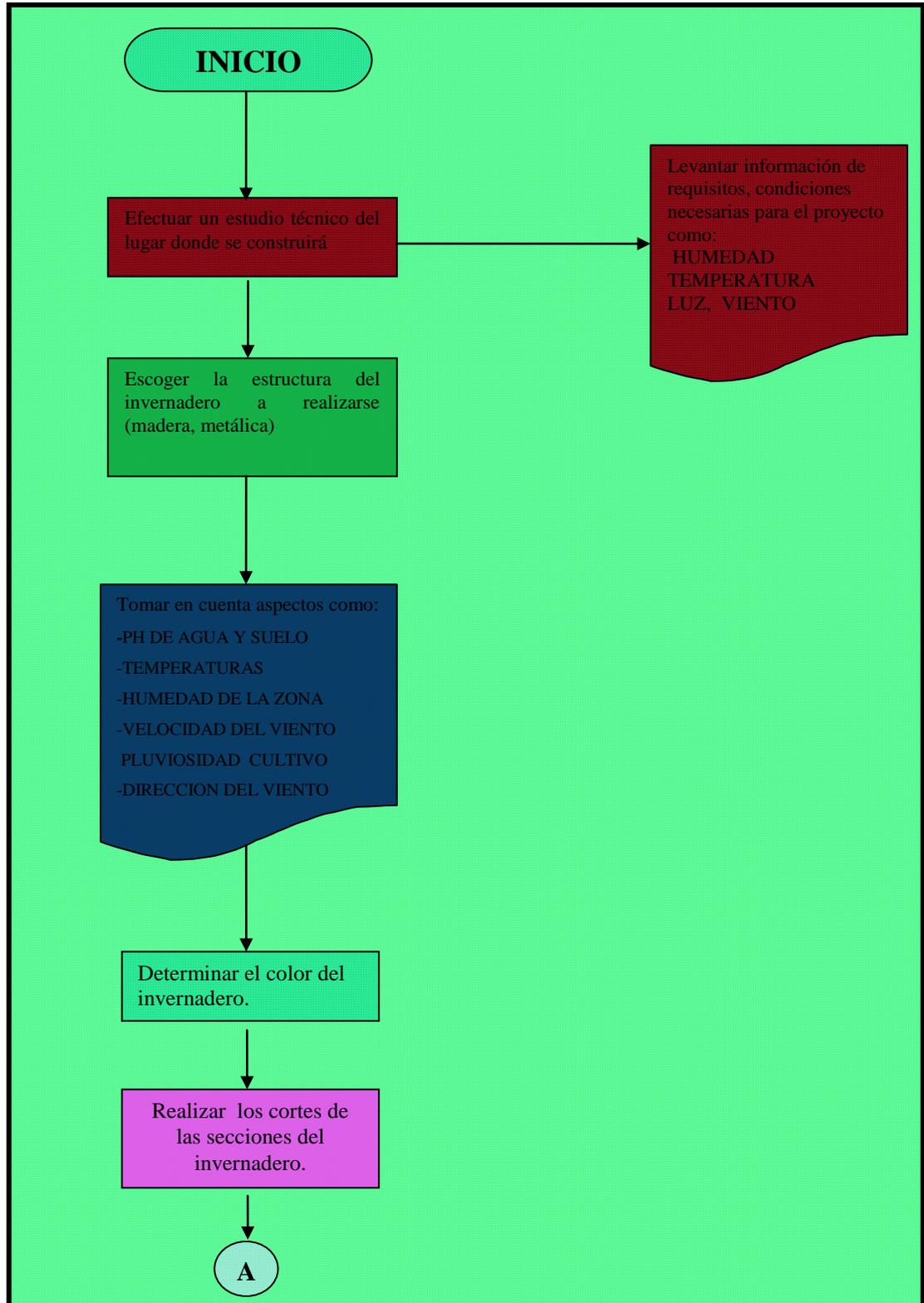
CODIGO: GG.UGC.423.MP.01

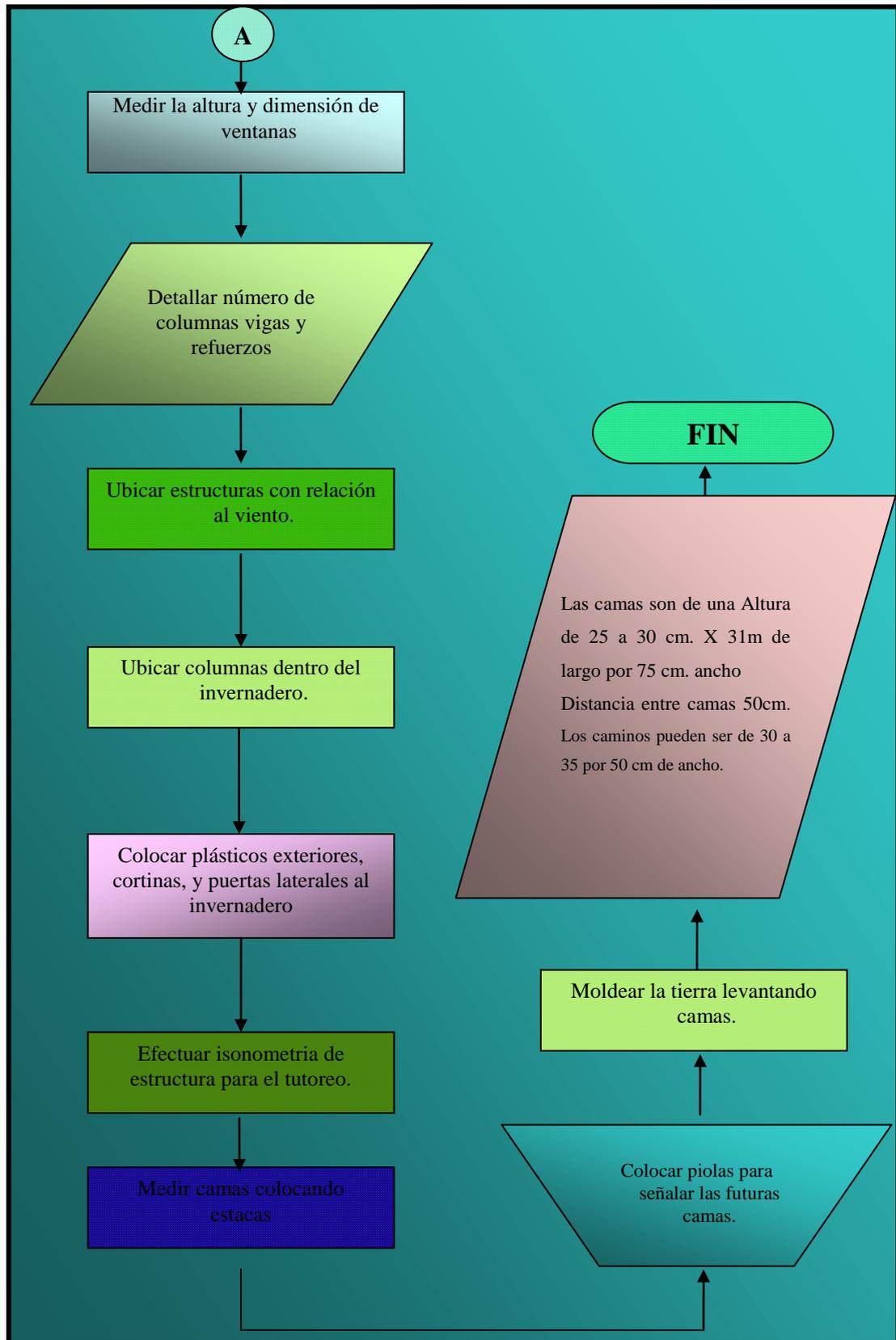
FECHA: 22/12/2010

	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	
	NOMBRE DEL SUBPROCESO CONSTRUIR EL INVERNADERO	EDICION No. 1
PROPIETARIO DEL PROCESO ING. PATRICIO MORENO	CODIGO DPC1.2	FECHA 01/04/2009
ALCANCE Invernadero construido con todas las adecuaciones correspondientes		



SUBPROCESO DPC1.2: CONSTRUIR EL INVERNADERO







MANUAL DE PROCESOS

Página 40 de 146
REVISION:01

CODIGO: GG.UGC.423.MP.01

FECHA: 22/12/2010



ANALISIS DEL VALOR AGREGADO

NOMBRE DEL SUBPROCESO: CONSTRUIR EL INVERNADERO
PRODUCTO: INVERNADEROS CONSTRUIDOS

CODIGO: (DPC!..2)

No.	PROCEDIMIENTO								TIEMPO ESTIMADO	OBSERVACIONES
1	Realizar estudio Técnico		1						15	días laborables
2	Diseñar el invernadero		1						15	días laborables
3	Cimentar el invernadero	1							30	días laborables
4	Medir las camas	1							7	días laborables
TIEMPO ESTIMADO		2	2	0	0	0	0	0	67	

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		METODO ACTUAL		
		No.	TIEMPO	%
	VALOR AGREGADO REAL	2	37	55,22%
	VALOR AGREGADO PARA LA EMPRESA	2	30	44,78%
	PREPARACION	0		0,00%
	TRANSPORTE	0		0,00%
	ARCHIVO	0		0,00%
	INSPECCION	0		0,00%
	ESPERA	0		0,00%
TT	TIEMPO TOTAL	4	67	100,00%
TVA	TIEMPO VALOR AGREGADO	67		
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO	100%		

En este proceso se puede observar un valor agregado total del 100%, donde el 55,55% representa el valor agregado real es decir directamente beneficiando al cliente final y el 44,78% directamente beneficiando a los procesos internos de la empresa.

El tiempo total en este proceso es de 67 días laborables



MANUAL DE PROCESOS

Página 41 de 146
REVISION:01

CODIGO: GG.UGC.423.MP.01

FECHA: 22/12/2010

 CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO						
PROCESO DPC1: FORMAR EL CULTIVO SUBPROCESO DPC1.3 : PLANTAR OBJETIVO Sembrar las variedades en los invernaderos construidos						
PROVEEDOR		INSUMOS	PROCESO	PRODUCTO	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
Personal de cosecha, personal de mantenimiento	Obtutores y empresas de ingertos, empresas de fertilizantes, cascajo y plantas picadas de la misma empresa	fertilizantes, cascarilla de café, humus, rosas picadas, plantas, ingerios, plantinas, bushines, sistema de riego, Personal de Cultivo, cosecha	El proceso de plantar inicia con el tratamiento del suelo, que consiste en incorporar una serie de abonos químicos, orgánicos, y fertilizantes como: Cascajo, Cascarilla de café, Humus, Rosas picadas. Luego se efectúa la siembra de las variedades en donde las plantas pasan por una fase de selección del tipo de planta y del patrón a seguirse según las variedades a utilizarse. Se ubican las plantas, previamente saneadas de enfermedades por lo que debe pasar por un tratamiento fitosanitario. Se efectúa la apertura de zanjas sobre las camas con el fin de introducir las plantinas o los bushis (plantas con raíces); así, en el caso de las plantinas se realiza una zafia de 10cm y en el caso de Bushis (plantas con raíces de 25 a 30cm. de profundidad. Y finalmente se realiza la siembra en dos hileras con una distancia de 12 cm. entre hilera e hilera y 17cm de planta a planta	variedades sembradas	Personal de Post Cosecha	N O E X I S T E



MANUAL DE PROCESOS

Página 42 de 146
REVISION:01

CODIGO: GG.UGC.423.MP.01

FECHA: 22/12/2010



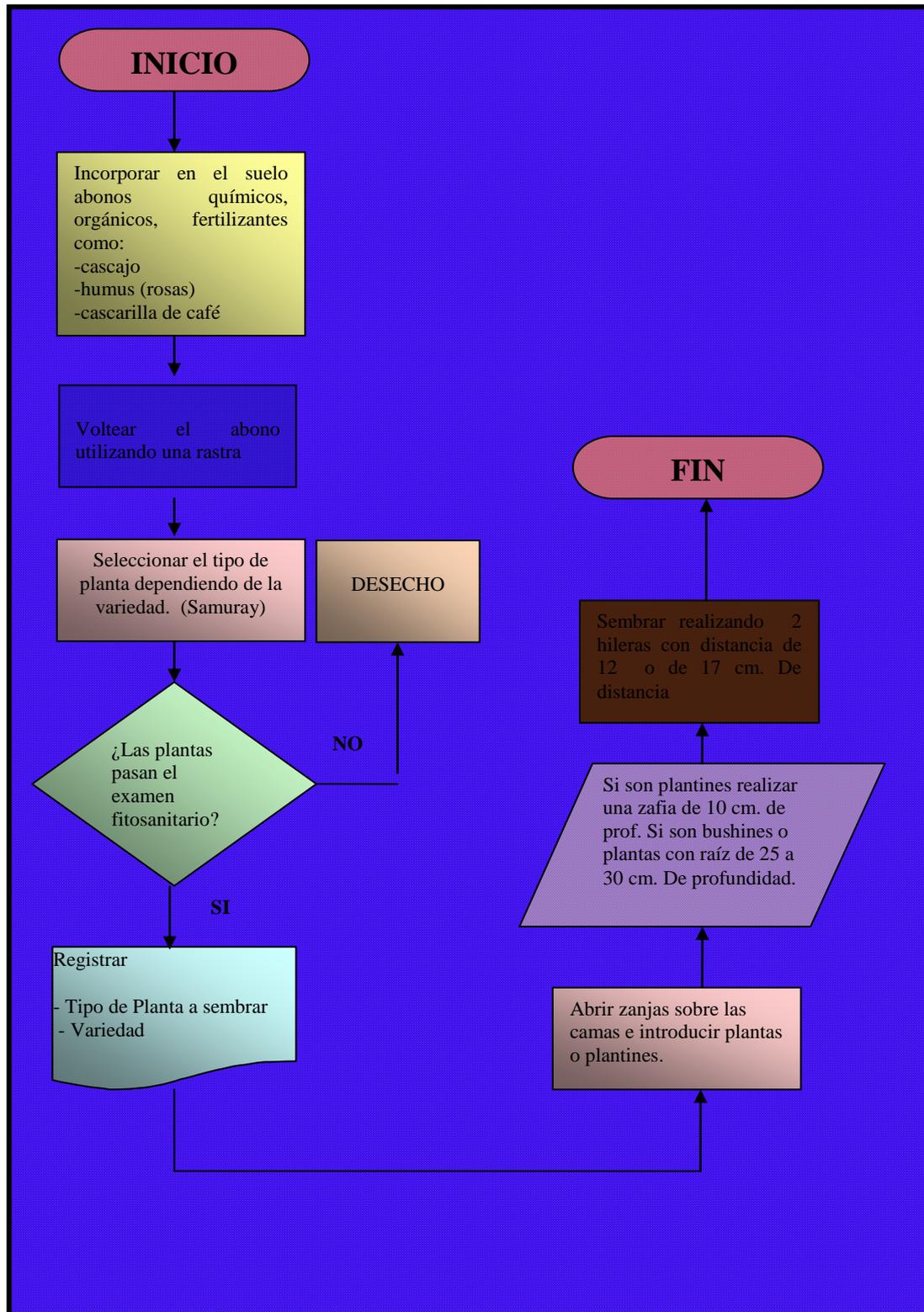
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL SUBPROCESO PLANTAR
PROPIETARIO DEL PROCESO ING. PATRICIO MORENO
ALCANCE Sembrar el número de variedades planificadas

EDICION No. 1
CODIGO DPC1.3
FECHA 01/04/2009



SUBPROCESO DPC1.3: PLANTAR





MANUAL DE PROCESOS

Página 44 de 146
REVISION:01

CODIGO: GG.UGC.423.MP.01

FECHA: 22/12/2010



ANALISIS DEL VALOR AGREGADO

NOMBRE DEL SUBPROCESO: PLANTAR
PRODUCTO: VARIEDADES SEMBRADAS

CODIGO: DPC1.3

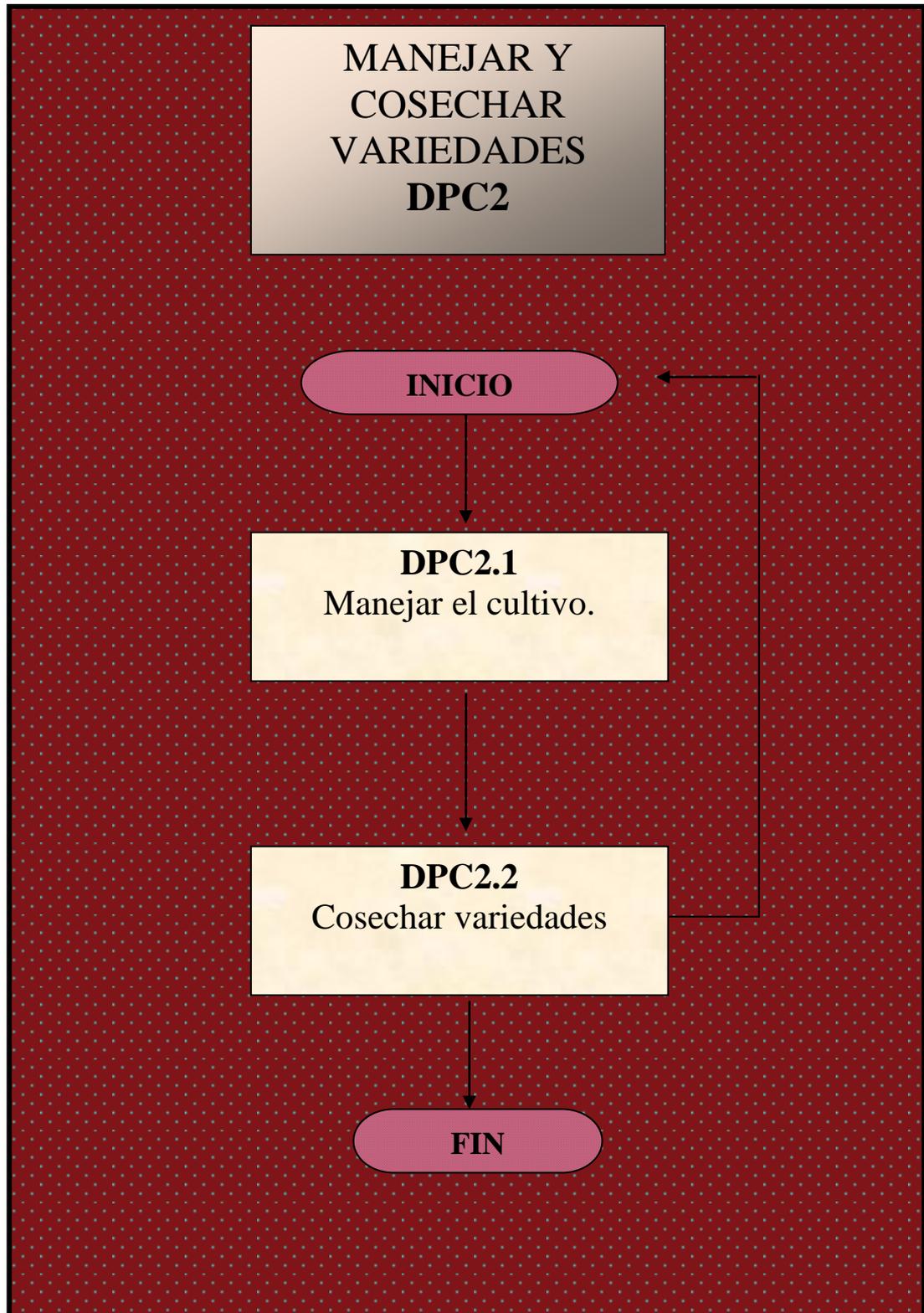
No.	PROCEDIMIENTO								TIEMPO ESTIMADO	OBSERVACIONES
1	Tratar el suelo.		1						7	días laborables
2	Seleccionar el tipo de planta a utilizarse		1						3	días laborables
3	Sanear las plantas de enfermedades.	1							5	días laborables
4	Realizar la correspondiente apertura de zanjas y sembrar		1						5	días laborables
TIEMPO ESTIMADO		1	3	0	0	0	0	0	20	

COMPOSICION DE ACTIVIDADES		METODO ACTUAL		
		No.	TIEMPO	%
	VALOR AGREGADO REAL	1	5	25,00%
	VALOR AGREGADO PARA LA EMPRESA	3	15	75,00%
	PREPARACION	0		0,00%
	TRANSPORTE	0		0,00%
	ARCHIVO	0		0,00%
	INSPECCION	0		0,00%
	ESPERA	0		0,00%
TT	TIEMPO TOTAL	4	20	100,00%
TVA	TIEMPO VALOR AGREGADO	20		
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO	100%		

En este proceso se puede observar un valor agregado total del 100%, donde el 25,00% representa el valor agregado real es decir directamente beneficiando al cliente final y el 75,00% a los procesos internos de la empresa.

	MANUAL DE PROCESOS	Página 45 de 146 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MP.01	FECHA: 22/12/2010

PROCESO DPC2: MANEJAR Y COSECHAR VARIEDADES





MANUAL DE PROCESOS

Página 46 de 146
REVISION:01

CODIGO: GG.UGC.423.MP.01

FECHA: 22/12/2010

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO						
PROCESO DPC2: MANEJAR Y COSECHAR LAS VARIETADES SUBPROCESO DPC 2.1: MANEJAR EL CULTIVO						
OBJETIVO Lograr que las plantas ya sembradas reciban el debido mantenimiento para una buena cosecha						
PROVEEDOR		INSUMOS	PROCESO	PRODUCTO	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
Personal de cosecha, personal de mantenimiento	Obtentores y empresas de ingertos, empresas de fertilizantes, cascajo y plantas picadas de la misma empresa	EQUIPOS DE FUMIGACION, SISTEMAS DE VENTILACION, SISTEMA DE RIEGO, TIJERAS, MINI PALITAS, GUANTES, AGUA, FERTILIZANTES, CASCARILLA DE CAFÉ, HUMUS, ROSAS PICADAS, PLANTAS INJEROS, PLANTINAS, BUSHINES	Cuando se tiene asegurada una buena estructura de raíces y follaje de la planta, se procede a controlar la producción; por lo general se lo logra obligando a la planta a que brote yemas que se demoran de 8 a 10 semanas en convertirse en botones florales listos para la cosecha, luego se realiza el control de plagas y enfermedades, se efectúa el riego aéreo de abastecimiento de agua y nutrientes para el desarrollo óptimo del cultivo, corte de los tallos en las dimensiones solicitadas por el cliente que pueden ser de 40cm, 50cm, 60cm, 70cm, 80cm con pétalos abiertos o cerrados y colocación de los mismos en coches, Luego vienen las labores de mantenimiento que pueden ser: Toturaje, Deshierbe, desbotone y poda	botones óptimos sin enfermedades listos para ser cortados	Personal de Post Cosecha	N O E X I S T E

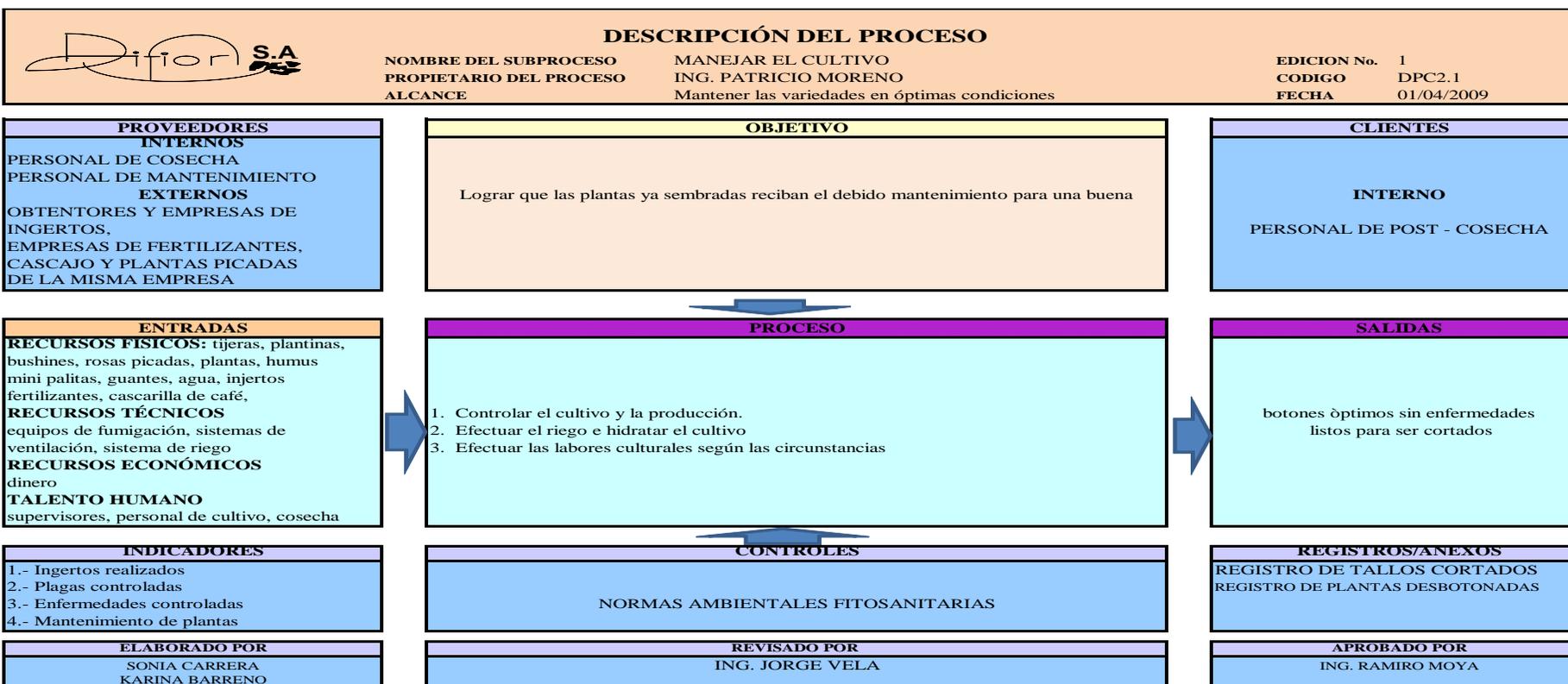


MANUAL DE PROCESOS

Página 47 de 146
REVISION:01

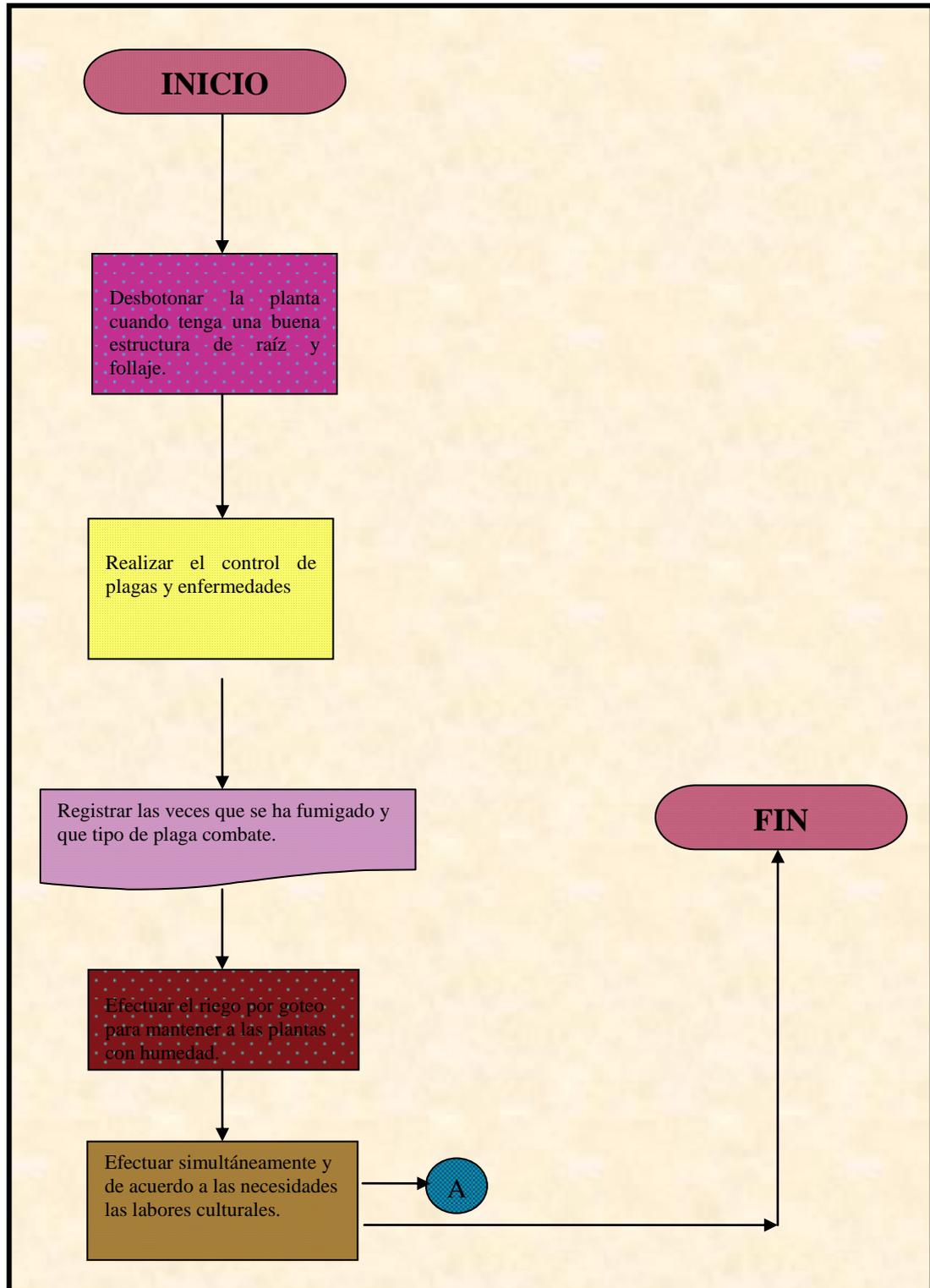
CODIGO: GG.UGC.423.MP.01

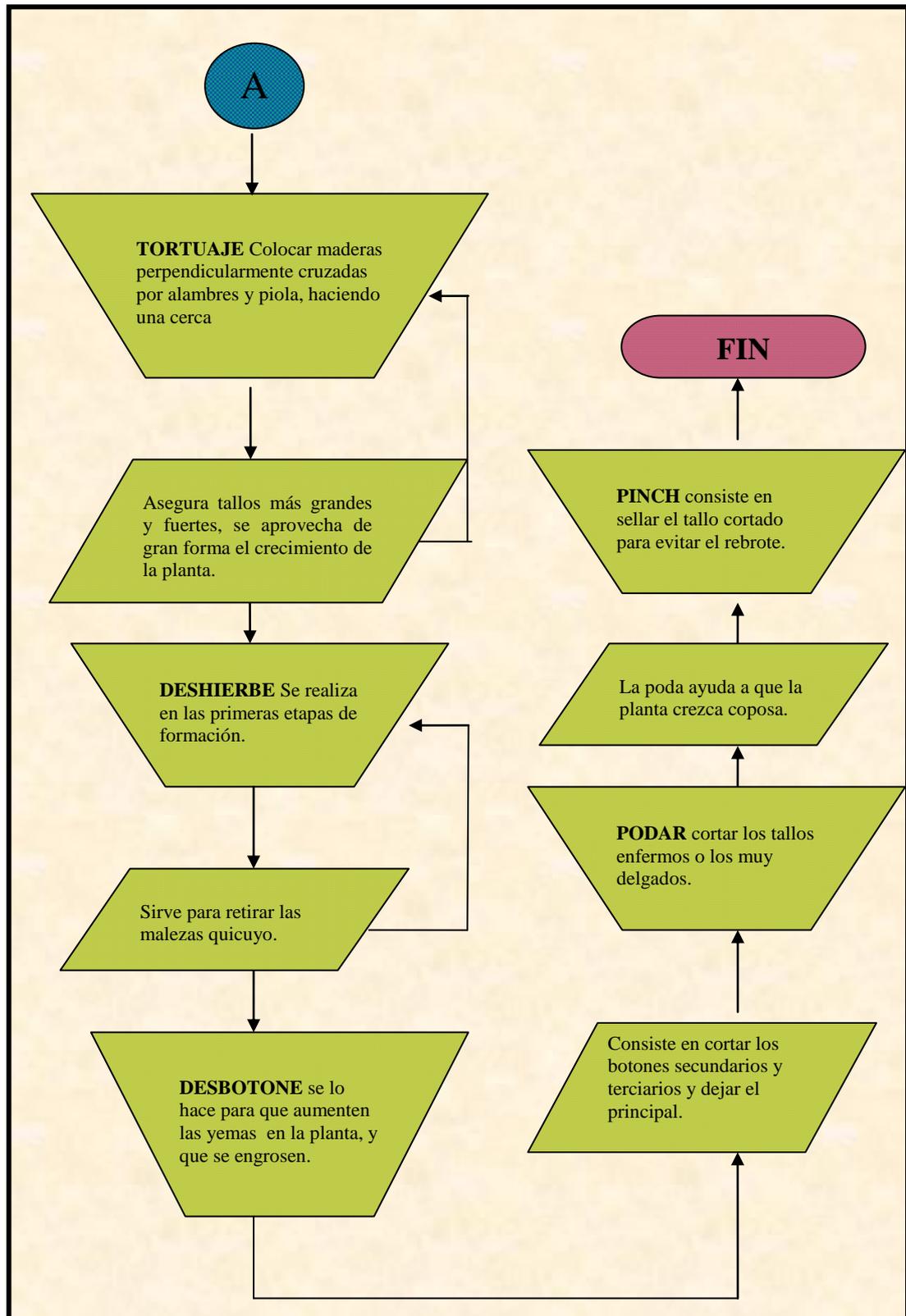
FECHA: 22/12/2010



	MANUAL DE PROCESOS	Página 48 de 146 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MP.01	FECHA: 22/12/2010

SUBPROCESO DPC2.1: MANEJAR EL CULTIVO





	MANUAL DE PROCESOS	Página 50 de 146 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MP.01	FECHA: 22/12/2010

	ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO	CODIGO DPC.2.1
NOMBRE DEL SUBPROCESO: MANEJAR EL CULTIVO PRODUCTO: botones óptimos sin enfermedades listos para ser cortadas		

No.	PROCEDIMIENTO								TIEMPO ESTIMADO(min)	OBSERVACIONES
1	Controlar el cultivo y la producción.	1							30	tiempo promedio diario
2	Efectuar el riego e hidratar el cultivo		1						40	tiempo promedio diario
3	Efectuar las labores culturales según las circunstancias		1						30	tiempo promedio diario
TIEMPO ESTIMADO		1	2	0	0	0	0	0	100	

COMPOSICION DE ACTIVIDADES		METODO ACTUAL		
		No.	TIEMPO	%
	VALOR AGREGADO REAL	1	30	30,00%
	VALOR AGREGADO PARA LA EMPRESA	2	70	70,00%
	PREPARACION	0		0,00%
	TRANSPORTE	0		0,00%
	ARCHIVO	0		0,00%
	INSPECCION	0		0,00%
	ESPERA	0		0,00%
TT	TIEMPO TOTAL	3	100	100,00%
TVA	TIEMPO VALOR AGREGADO	100		
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO	100%		

En este proceso se puede observar un valor agregado total del 100%, donde el 30,00% representa el valor agregado real es decir directamente beneficiando al cliente final y el 70,00% a los procesos internos de la empresa.



MANUAL DE PROCESOS

Página 51 de 146
REVISION:01

CODIGO: GG.UGC.423.MP.01

FECHA: 22/12/2010



CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

PROCESO DPC2: MANEJAR Y COSECHAR LAS VARIEDADES

SUBPROCESO DPC 2.2: COSECHAR LAS VARIEDADES

OBJETIVO

Cortar las variedades en las condiciones requeridas por el cliente

PROVEEDOR		INSUMOS	PROCESO	PRODUCTO	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
Personal de cosecha, personal de mantenimiento	Empresas proveedoras de insumos	TIJERAS, GUANTES, MASCARILLAS, MALLAS PLÁSTICAS, COCHE	Una vez realizadas las labores culturales las variedades son cortadas en tallos de 40cm, 50cm, 60cm, 70cm, 80cm, colocadas en mallas plásticas con una capacidad de 50 a 60 flores, registradas en la hoja de control con el No. de planta, variedad, fecha, cama, nave, nombre de la persona encargada de realizar el corte e invernadero y finalmente colocadas en coches para ser llevados a la sala de Post Cosecha	variedades cortadas y transportadas a Post Cosecha	Personal de Post Cosecha	N O E X I S T E



MANUAL DE PROCESOS

Página 52 de 146
REVISION:01

CODIGO: GG.UGC.423.MP.01

FECHA: 22/12/2010



DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL SUBPROCESO
PROPIETARIO DEL PROCESO
ALCANCE

COSECHAR VARIEDADES
ING. PATRICIO MORENO
Lograr un punto de corte óptimo

EDICION No. 1
CODIGO DPC2.2
FECHA 01/04/2009

PROVEEDORES
INTERNOS PERSONAL DE COSECHA PERSONAL DE MANTENIMIENTO
EXTERNOS EMPRESAS PROVEEDORAS DE INSUMOS

OBJETIVO
Cortar las variedades en las condiciones requeridas por el cliente

CLIENTES
INTERNO PERSONAL DE POST - COSECHA

ENTRADAS
RECURSOS FISICOS: tijeras, mallas plásticas, mascarillas, coches
RECURSOS ECONÓMICOS dinero
TALENTO HUMANO supervisores, personal de cosecha

PROCESO
1. Cortar las variedades en tallos de 40cm, 50cm, 60cm, 70cm, 80cm 2. Colocar los tallos en mallas plásticas 3. Registrar tallos cortados en la hoja de control 4. Colocar mallas plásticas en tinas 5. Transportar mallas a sala de Post Cosecha

SALIDAS
variedades cortadas y transportadas a Post Cosecha

INDICADORES
1. Tallos por punto de corte 40cm.
2. Tallos por punto de corte 50cm.
3. Tallos por punto de corte 60cm.
4. Tallos por punto de corte 70cm.
5. Tallos por punto de corte 80cm.

CONTROLES
NORMAS AMBIENTALES FITOSANITARIAS

REGISTROS/ANEXOS
REGISTRO DE TALLOS CORTADOS
REGISTRO DE PLANTAS DESBOTONADAS

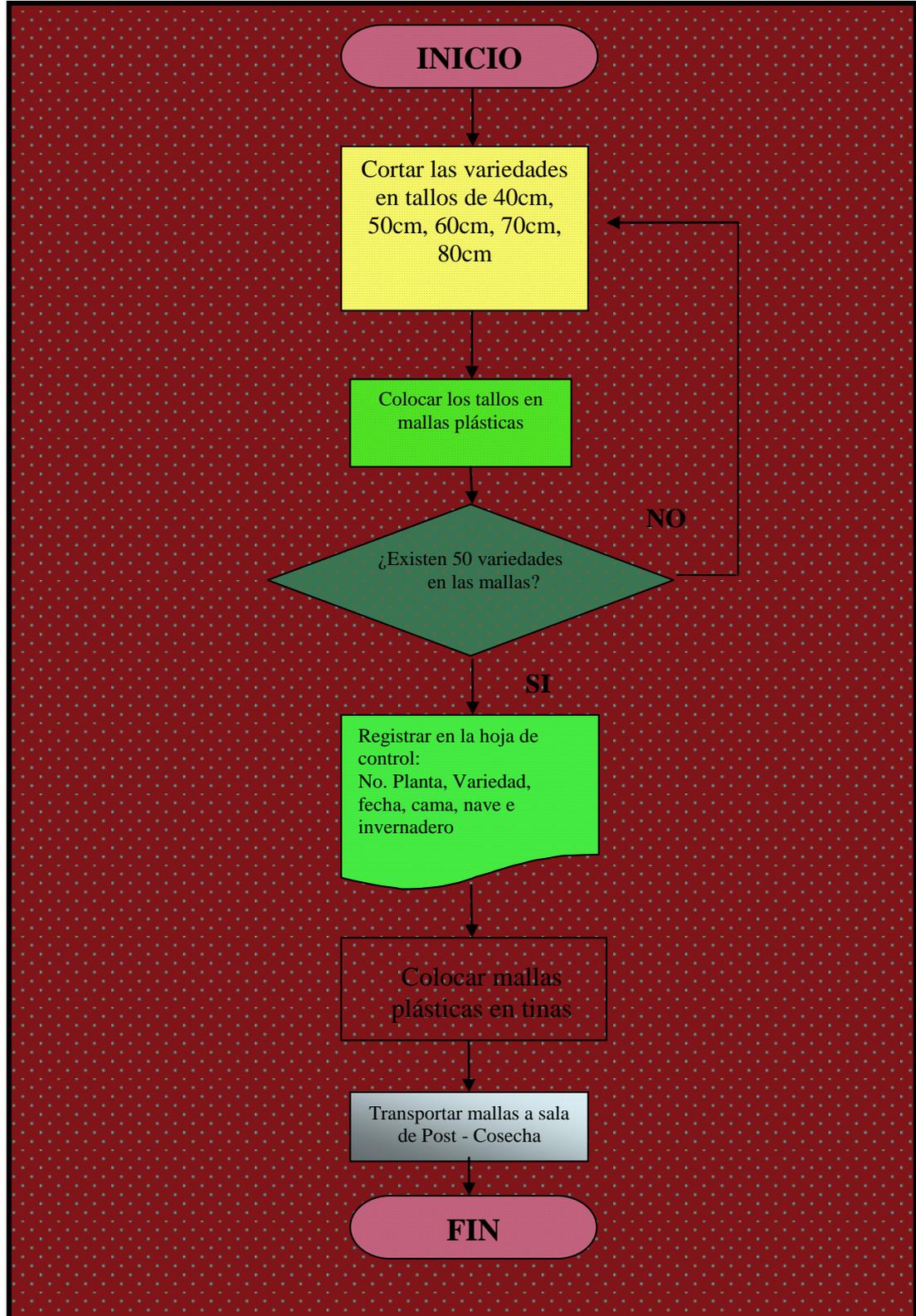
ELABORADO POR
SONIA CARRERA KARINA BARRENO

REVISADO POR
ING. JORGE VELA

APROBADO POR
ING. RAMIRO MOYA

	MANUAL DE PROCESOS	Página 53 de 146 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MP.01	FECHA: 22/12/2010

SUBPROCESO DPC2.2: COSECHAR VARIETADES





MANUAL DE PROCESOS

Página 54 de 146
REVISION:01

CODIGO: GG.UGC.423.MP.01

FECHA: 22/12/2010



ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO

NOMBRE DEL SUBPROCESO: COSECHAR VARIEDADES
PRODUCTO: variedades cortadas y transportadas a Post Cosecha

CODIGO DPC.2.2

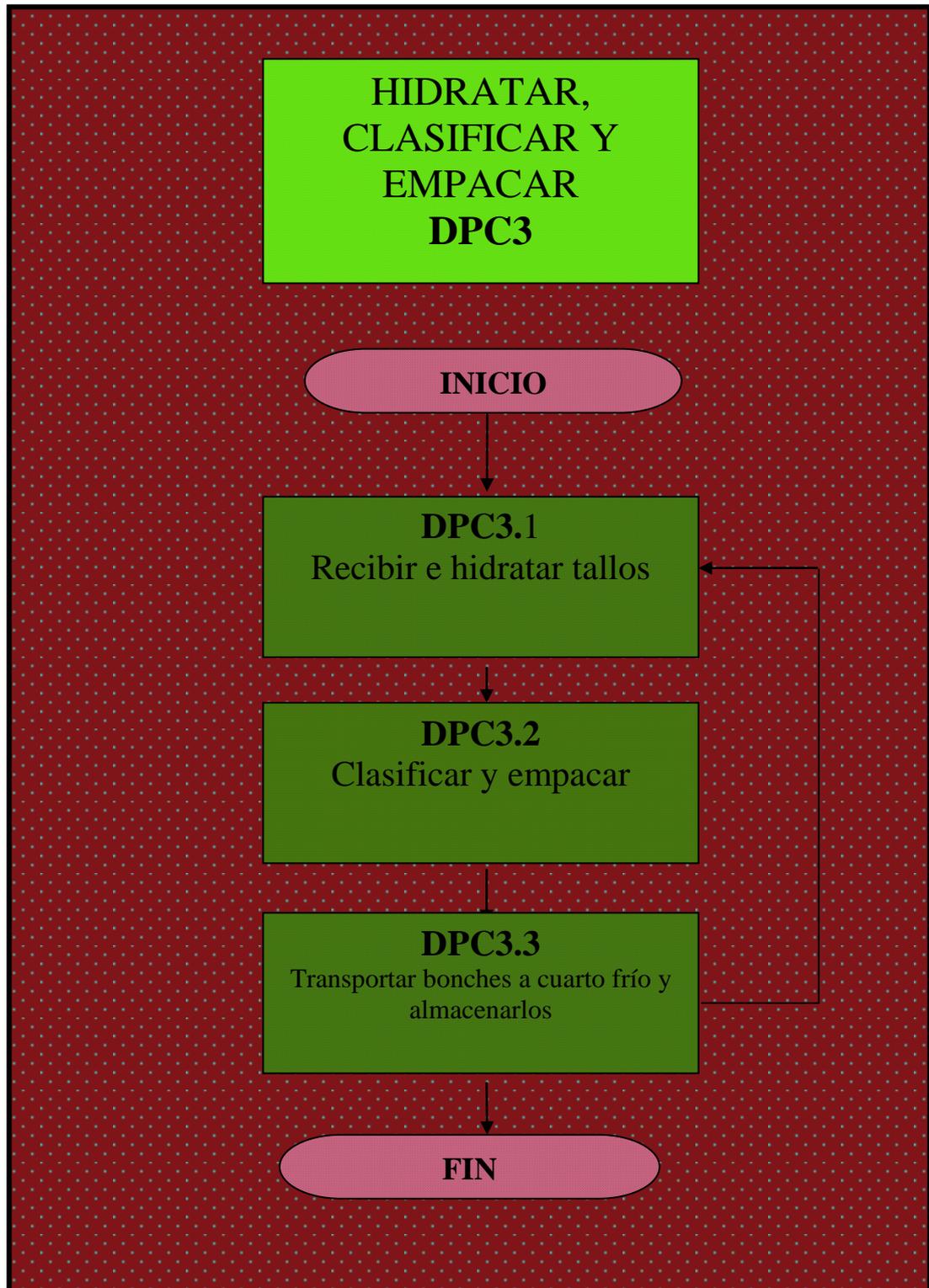
No.	PROCEDIMIENTO								TIEMPO ESTIMADO(min)	OBSERVACIONES
1	Cortar las variedades en tallos de 40cm, 50cm, 60cm, 70cm, 80cm	1							30	tiempo promedio diario
2	Colocar los tallos en mallas plásticas		1						30	tiempo promedio diario
3	Registrar tallos cortados en hoja de control		1						10	tiempo promedio diario
4	Colocar mallas plásticas en tinas		1						15	tiempo promedio diario
5	Transportar mallas a la sala de Post Cosecha				1				10	tiempo promedio diario
TIEMPO ESTIMADO		1	3	0	0	0	0	0	95	

	COMPOSICION DE ACTIVIDADES	METODO ACTUAL		
		No.	TIEMPO	%
	VALOR AGREGADO REAL	1	30	31,58%
	VALOR AGREGADO PARA LA EMPRESA	3	55	57,89%
	PREPARACION	0		0,00%
	TRANSPORTE	0	10	10,53%
	ARCHIVO	0		0,00%
	INSPECCION	0		0,00%
	ESPERA	0		0,00%
TT	TIEMPO TOTAL	4	95	100,00%
TVA	TIEMPO VALOR AGREGADO	85		
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO	112%		

En este proceso se puede observar un valor agregado total del 100%, donde el 89,47% representa el valor agregado real es decir beneficiando directamente al cliente final y 10,53% beneficiando directamente a los procesos internos de la empresa.

	MANUAL DE PROCESOS	Página 55 de 146 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MP.01	FECHA: 22/12/2010

PROCESO DPC3: HIDRATAR, CLASIFICAR Y EMPACAR





MANUAL DE PROCESOS

Página 56 de 146
REVISION:01

CODIGO: GG.UGC.423.MP.01

FECHA: 22/12/2010



CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

PROCESO DPC3: HIDRATAR, CLASIFICAR Y EMPACAR

SUBPROCESO DPC3.1 RECIBIR E HIDRATAR TALLOS

OBJETIVO

Recibir e hidratar las variedades después de haber pasado por el proceso de corte

PROVEEDOR		INSUMOS	PROCESO	PRODUCTO	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
Cocheros, supervisor general	AGRIPAC S.A ECUACALCIOS S.A, ESTRELLA REYES JUAN PABLO, FLORAGRO VET SCC, IREC S.A, PUNTO QUIMICA S.A, TECNIBIO	Variedades cortadas, Registro del punto de corte, Fertilizantes (SPORTAK, MIRAGE), Tinajas, Agua, Ph trimetro, guantes, mallas plásticas, mascarillas, tinajas	Una vez que ingresan las mallas a Post Cosecha se registra el nombre de la variedad, número de mallas realizadas y cada una de ellas es sumergida en tinajas con fertilizantes para eliminar impurezas. Luego estas son colocadas en tinajas (30cm a 40cm de alto por 90cm de ancho) para su debida hidratación y prevención de infecciones y enfermedades, pasan a un pre-enfriamiento y finalmente se las mantiene por 7 u 8 horas para proceder al proceso de selección bajo un estricto control de calidad	variedades hidratadas listas para empaque	Clasificadores, Empacadores, Jefe de Post Cosecha	N O E X I S T E

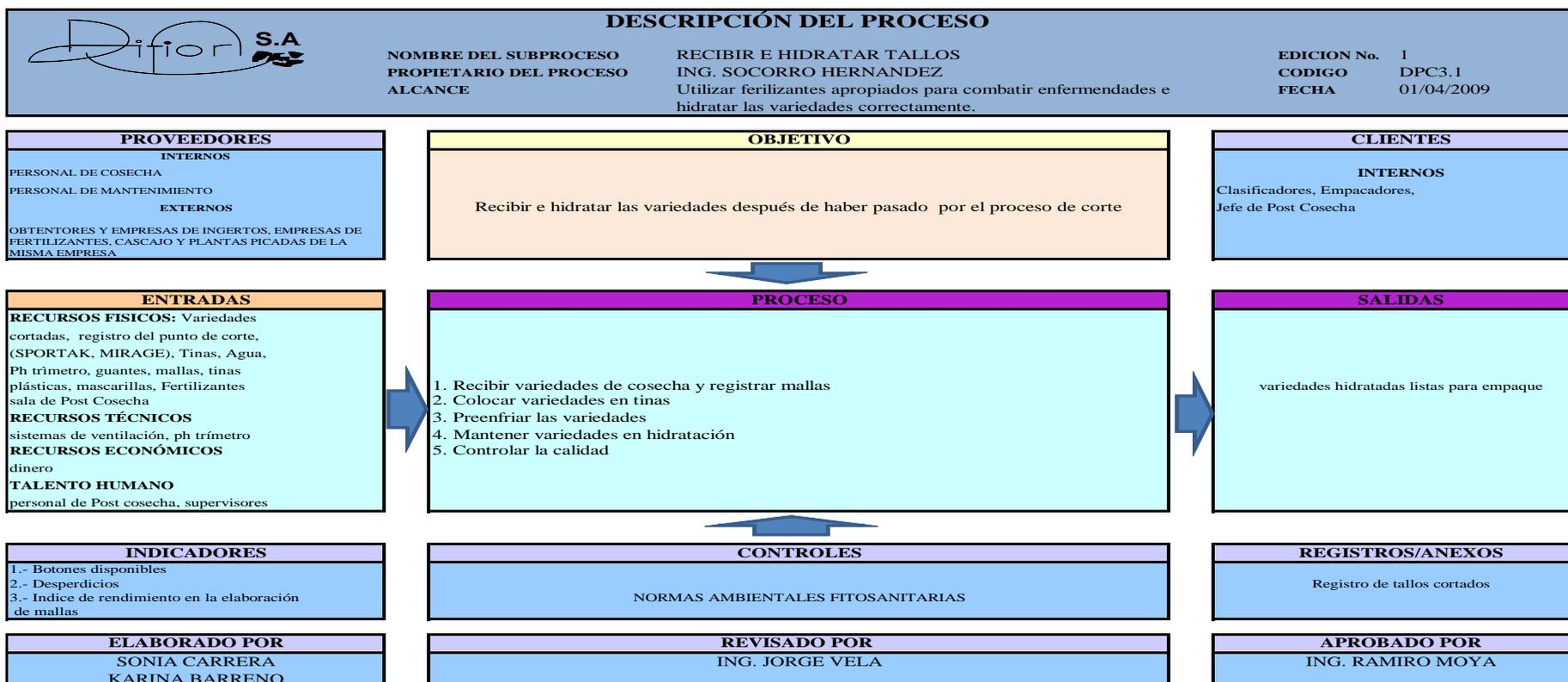


MANUAL DE PROCESOS

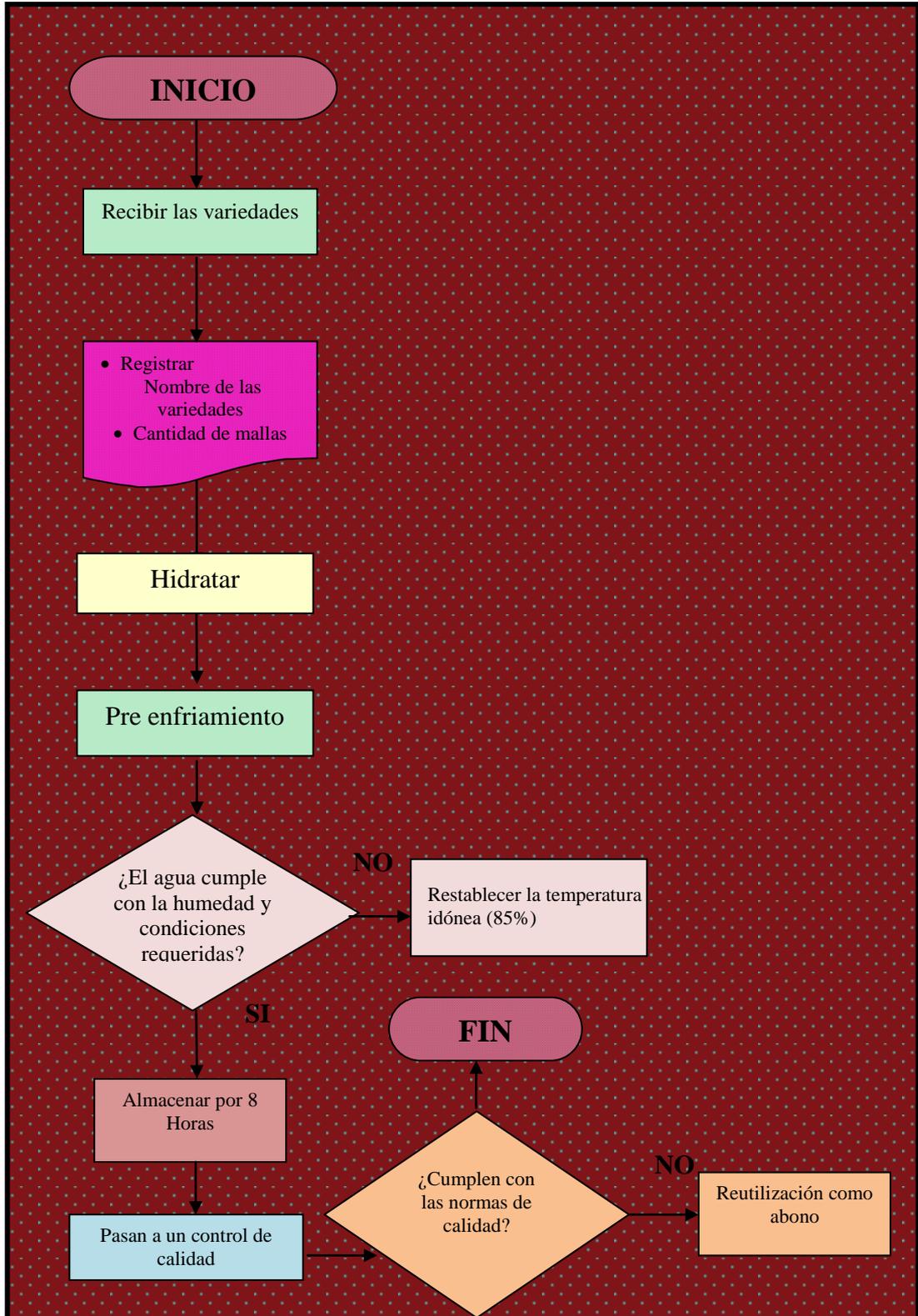
Página 57 de 146
REVISION:01

CODIGO: GG.UGC.423.MP.01

FECHA: 22/12/2010



SUBPROCESO DPC3.1: RECIBIR E HIDRATAR TALLOS





MANUAL DE PROCESOS

Página 59 de 146
REVISION:01

CODIGO: GG.UGC.423.MP.01

FECHA: 22/12/2010

ANALISIS DEL VALOR AGREGADO

NOMBRE DEL SUBPROCESO: RECIBIR E HIDRATAR LOS TALLOS
PRODUCTO: variedades hidratadas listas para empaque

CODIGO: DPC3.1

No.	PROCEDIMIENTO	○	◐	◑	→	▲	□	◒	TIEMPO ESTIMADO(min)	OBSERVACIONES
1	Elaborar mallas plásticas		1						15	6 mallas
2	Recibir variedades de cosecha y registrar mallas		1						10	6 mallas
3	Colocar variedades en coches				1				5	6 mallas
4	Enviar a Post- Cosecha				1				15	6 mallas
5	Registrar mallas		1						5	6 mallas
6	Colocar variedades en tinas				1				7	6 mallas
7	Preenfriar las variedades							1	10	6 mallas
8	Mantener variedades en hidratación							1	480	6 mallas
9	Controlar la calidad	1							10	6 mallas
TIEMPO ESTIMADO		1	3	0	3	0	0	2	557	

COMPOSICION DE ACTIVIDADES		METODO ACTUAL		
		No.	TIEMPO	%
○	VALOR AGREGADO REAL	1	10	1,80%
◐	VALOR AGREGADO PARA LA EMPRESA	3	30	5,39%
◑	PREPARACION	0		0,00%
→	TRANSPORTE	3	27	4,85%
▲	ARCHIVO	0		0,00%
□	INSPECCION	0		0,00%
◒	ESPERA	2	490	87,97%
TT	TIEMPO TOTAL	9	557	100,00%
TVA	TIEMPO VALOR AGREGADO	40		
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO	7%		

En este proceso se puede observar un valor agregado tanto real como para la empresa del 7,19% lo que significa que los procesos en este caso no agregan valor, ya que su tiempo destinado es inferior al 92,82% (557 minutos) destinado en transporte y en espera para hidratar las variedades.



MANUAL DE PROCESOS

Página 60 de 146
REVISION:01

CODIGO: GG.UGC.423.MP.01

FECHA: 22/12/2010

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO



PROCESO DPC3: HIDRATAR, CLASIFICAR Y EMPACAR

SUBPROCESO DPC3.2: CLASIFICAR Y EMPACAR VARIEDADES

OBJETIVO

Organizar u ordenar las variedades con colores y tamaños similares para empacarlos en bonches de 25 tallos.

PROVEEDOR		INSUMOS	PROCESO	PRODUCTO	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
COCHEROS, CLASIFICADORES, EMPACADORES	BYRCONI REPRESENTACIONES Y DISTRIBUCIONES CÍA LTDA, CARTORAMA C.A, CORRUCART CÍA LTDA, FLOREMPAQUE CÍA LTDA., INDUSTRIAS OMEGA C.A, TACC CÍA LTDA.	Variedades hidratadas, Mesas de clasificación y empaque, Cartòn corrugado, ladrillos, guantes, ligas, stickers, tijeras, separadores, grapasp	Para la clasificación y empaque se colocan las variedades hidratadas en un coche y se trasladan a las mesas de clasificación, allí se retira la malla y se comienza a despetalar aquellas variedades que así lo requieran realizando un control de calidad de las mismas. Se clasifican los tallos por variedades y se procede a su empaque considerando para ello la existencia de 25 tallos, mismos que deben ser colocados uniformemente, sujetados correctamente por pisos y deben llevar los respectivos stickers en donde indique el tamaño de los tallos y el color distintivo de la semana	bonches en hidratación	Personal de cuartos frios, supervisor de Sanidad Vegeal	N O E X I S T E

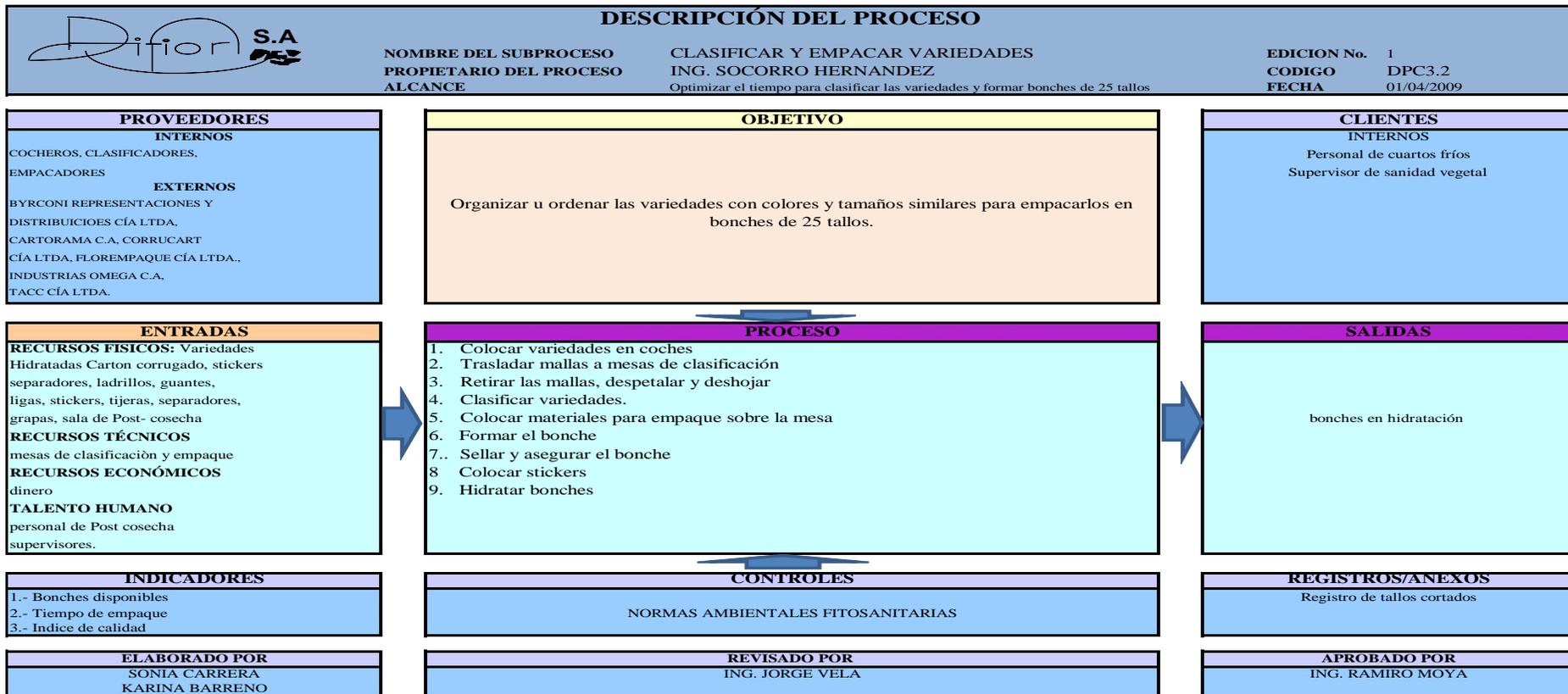


MANUAL DE PROCESOS

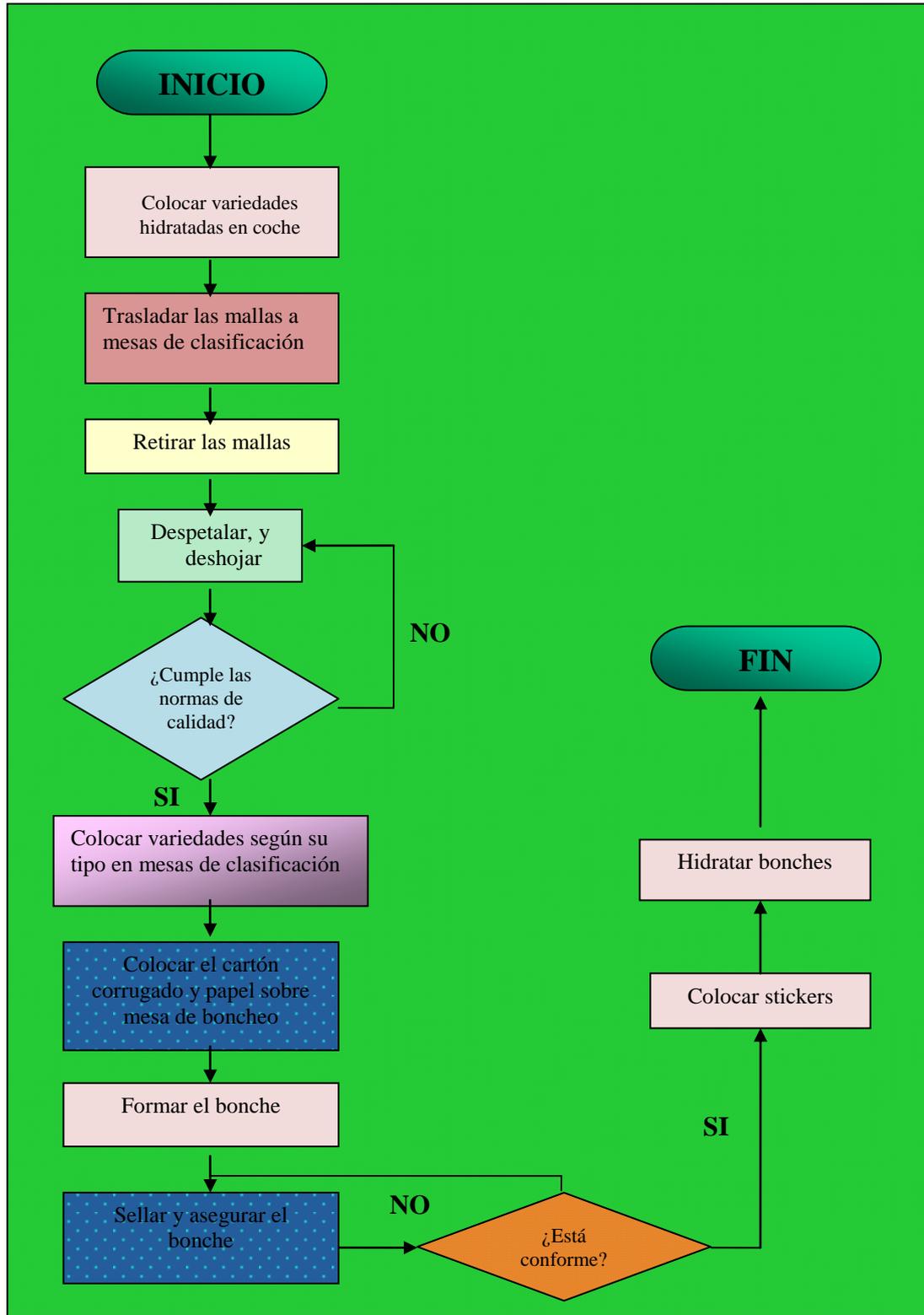
Página 61 de 146
REVISION:01

CODIGO: GG.UGC.423.MP.01

FECHA: 22/12/2010



SUBPROCESO DPC3.2: CLASIFICAR Y EMPACAR VARIETADES





MANUAL DE PROCESOS

Página 63 de 146
REVISION:01

CODIGO: GG.UGC.423.MP.01

FECHA: 22/12/2010

ANALISIS DEL VALOR AGREGADO



NOMBRE DEL SUBPROCESO: Clasificar y empaquetar variedades
PRODUCTO: bonches en hidratación

CODIGO: DPC3.2

No.	PROCEDIMIENTO								TIEMPO ESTIMADO(min)	OBSERVACIONES
1	Colocar mallas en coches				1				5	7 mallas
2	Trasladar malla a mesas de clasificación				1				2	1 malla (50 a 60 tallos)
3	Retirar la malla, despetalar y deshojar	1							3	1 tallo
4	Clasificar variedades.	1							2	1 tallo
5	Colocar materiales para empaque sobre la mesa				1				2	para formar un bonche
6	Formar el bonche	1							10	25 tallos en cada bonche
7	Sellar y asegurar el bonche	1							7	25 tallos en cada bonche
8	Colocar tres stickers	1							2	25 tallos en cada bonche
9	Hidratar bonches	1							20	25 tallos en cada bonche
TIEMPO TOTAL		6	0	0	3	0	0	0	53	

COMPOSICION DE ACTIVIDADES		METODO ACTUAL		
		No.	TIEMPO	%
	VALOR AGREGADO REAL	6	44	83,02%
	VALOR AGREGADO PARA LA EMPRESA	0		0,00%
	PREPARACION	0		0,00%
	TRANSPORTE	3	9	16,98%
	ARCHIVO	0		0,00%
	INSPECCION	0		0,00%
	ESPERA	0		0,00%
TT	TIEMPO TOTAL	9	53	100,00%
TVA	TIEMPO VALOR AGREGADO	44		
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO	83%		

En este caso se puede observar un valor agregado real del 83,02% lo que significa que en este proceso si se incrementa el valor del producto/servicio y se está realizando algo que el cliente (usuario) aprecia, pues el tiempo destinado es de 44 minutos. Mientras que el 16,98% restante (9 minutos) no agregan ningún valor.



MANUAL DE PROCESOS

Página 64 de 146
REVISION:01

CODIGO: GG.UGC.423.MP.01

FECHA: 22/12/2010



CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

PROCESO DPC3: HIDRATAR, CLASIFICAR Y EMPACAR

SUBPROCESO DPC3.3: TRANSPORTAR BONCHES A CUARTO FRIO Y EMPACARLOS

OBJETIVO

Empacar, hidartar los bonches y almacenar en cuarto frío (despachos)

PROVEEDOR		INSUMOS	PROCESO	PRODUCTO	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
EMPACADORES, SUPERVISOR SANIDAD VEGETAL	BYRCONI REPRESENTACION ES Y DISTRIBUCIOES CÍA LTDA., CARTORAMA C.A, CORRUCART CÍA LTDA, FLOREMPAQUE CÍA LTDA, INDUSTRIAS OMEGA C.A, TACC CÍA LTDA.	Bonches elaborados, Tinas, fertilizantes, Cajas, guantes, cinta adhesiva, stickers, tijeras, grapas	EL transporte al cuarto frío se lo realiza en primer lugar agrupando los bonches en un plástico resistente, dependiendo desde luego del país de destino y de las necesidades de los clientes. Estos bonches son colocados en una solución hidratante por 12 horas, ranscurrido dicho tiempo son trasladados al cuarto frío para su refrigeración. De acuerdo a los pedidos solicitados se procede a empacar los bonches en una caja sujetándolos debidamente y colocándo sobre la misma los respectivos stickers. Finalmente la caja ya sellada es enviada al carto frío para su despacho a la agencia de cargo contratada.	Cajas empacadas listas para su distribucion	Personal para transportar el pedido a los vehículos de agencias de cargo, JEFE DE POST - COSECHA	AGENCIAS DE CARGO: G&G CARGO, PANATANTI C, ANDEAN FARMS

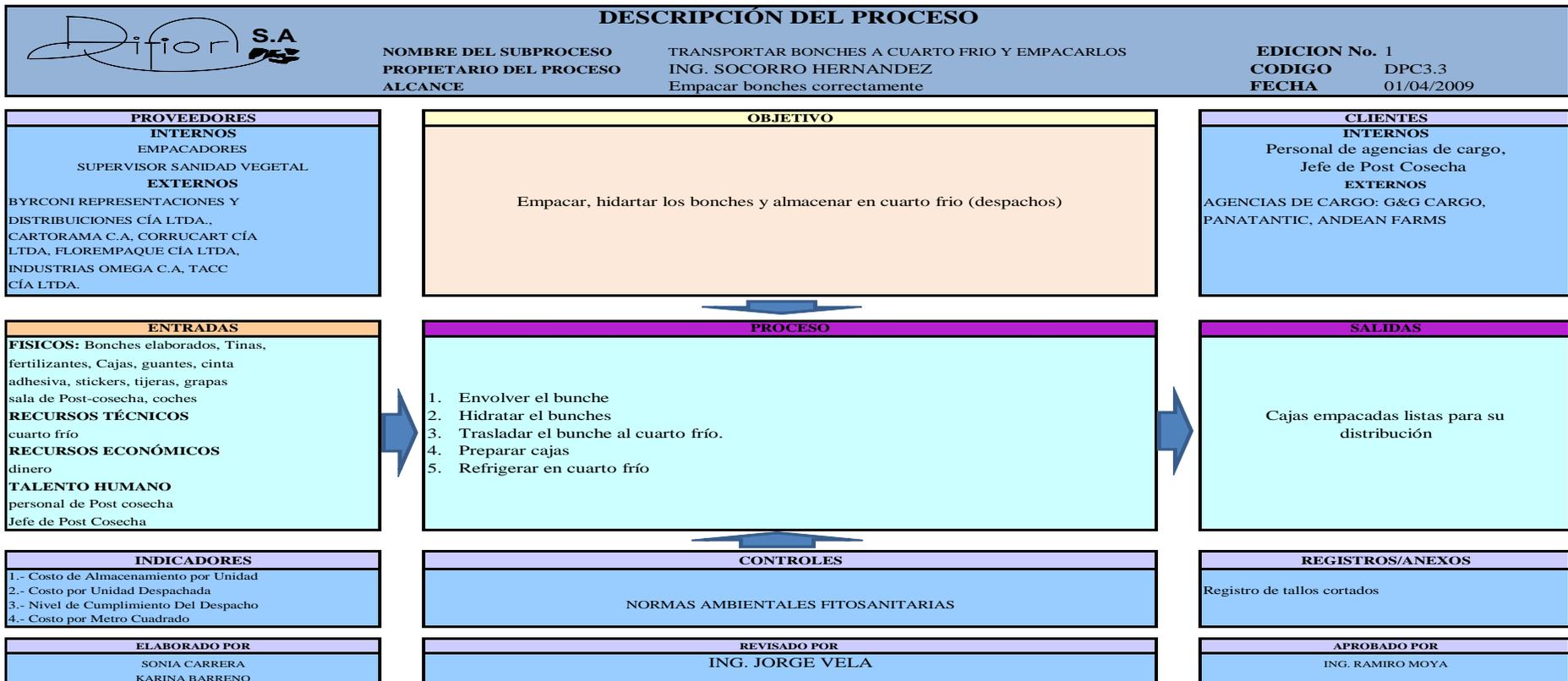


MANUAL DE PROCESOS

Página 65 de 146
REVISION:01

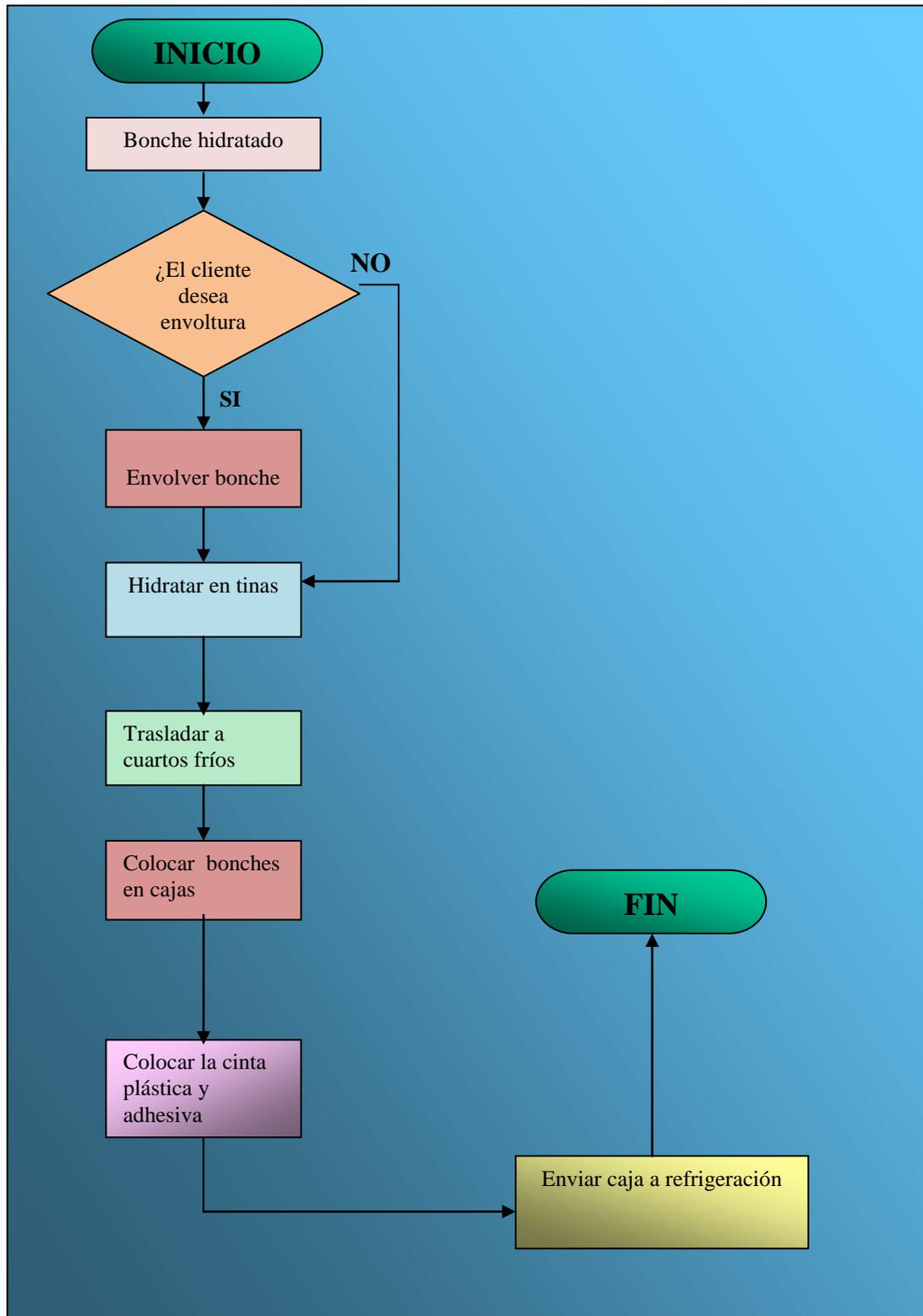
CODIGO: GG.UGC.423.MP.01

FECHA: 22/12/2010



	MANUAL DE PROCESOS	Página 66 de 146 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MP.01	FECHA: 22/12/2010

SUBPROCESO DPC3.3: TRANSPORTAR BONCHES A CUARTO FRIO Y EMPACARLOS



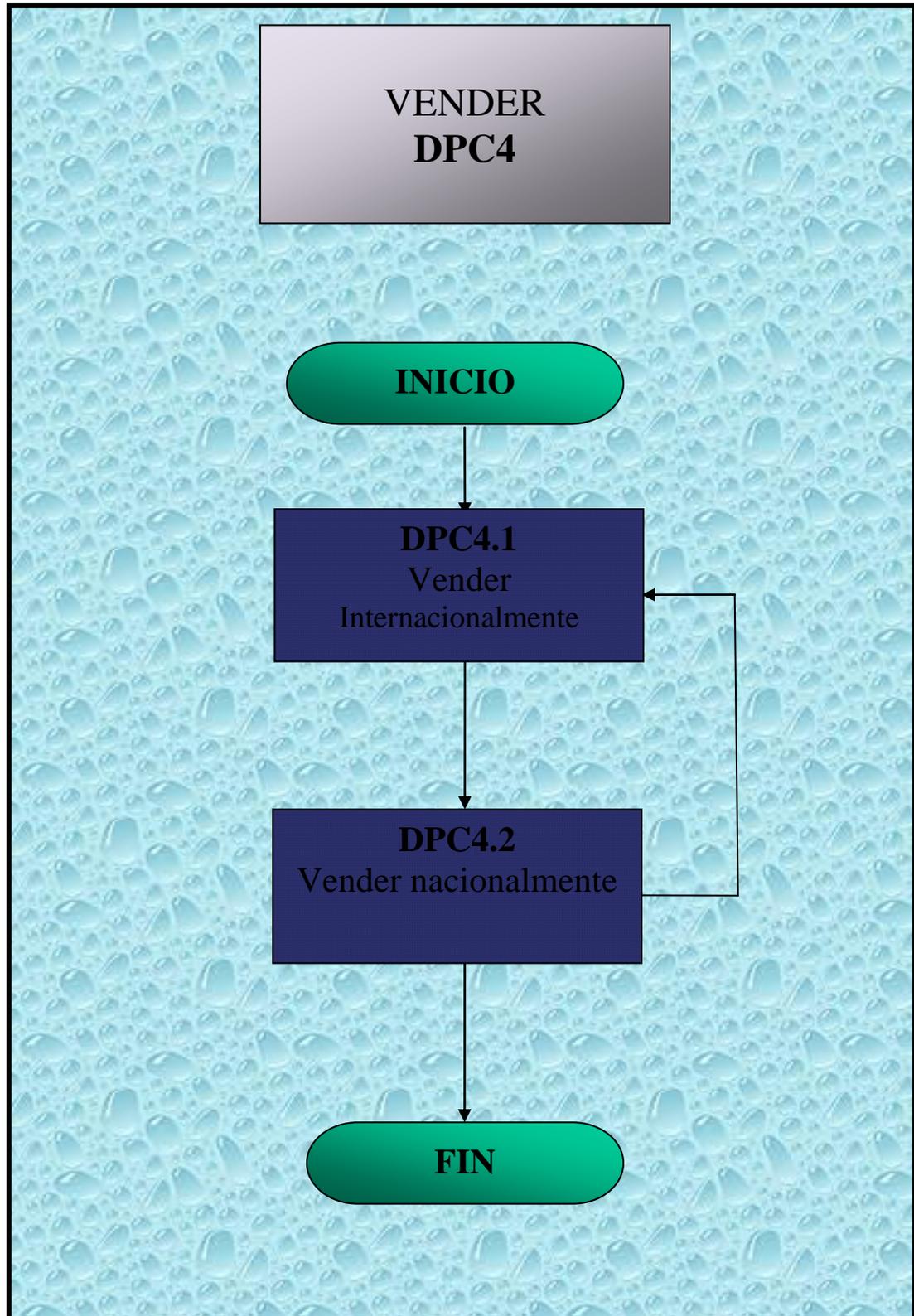
	MANUAL DE PROCESOS	Página 67 de 146 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MP.01	FECHA: 22/12/2010

	ANALISIS DEL VALOR AGREGADO	CODIGO: DPC3.3
	NOMBRE DEL SUBPROCESO: TRANSPORTAR BONCHES A CUARTO A FRIO Y EMPACARLOS PRODUCTO: Cajas empacadas listas para su distribución	

No.	PROCEDIMIENTO								TIEMPO ESTIMADO(min)	OBSERVACIONES
1	Envolver el bunche	1							5	1 bunche
2	Hidratar el bunche	1							720	5 a 12 bunches
3	Trasladar el bunche al cuarto frío.				1				5	
4	Preparar cajas o tabaco	1							15	1 tabaco
5	Refrigerar en cuarto frío				1				5	
TIEMPO TOTAL		3	0	0	2	0	0	0	750	

COMPOSICION DE ACTIVIDADES		METODO ACTUAL		
		No.	TIEMPO	%
	VALOR AGREGADO REAL	3	740	98,67%
	VALOR AGREGADO PARA LA EMPRESA	0		0,00%
	PREPARACION	0		0,00%
	TRANSPORTE	2	10	1,33%
	ARCHIVO	0		0,00%
	INSPECCION	0		0,00%
	ESPERA	0		0,00%
TT	TIEMPO TOTAL	5	750	100,00%
TVA	TIEMPO VALOR AGREGADO	740		
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO	99%		

En este caso se puede observar un valor agregado real del 98,67% lo que significa que en este proceso si se incrementa el valor del producto/servicio y se está realizando algo que el cliente (usuario) aprecia, el tiempo destinado es de 740 minutos, el 1,34% restante (10 minutos) no agrega ningún valor

PROCESO DPC4: VENDER



MANUAL DE PROCESOS

Página 69 de 146
REVISION:01

CODIGO: GG.UGC.423.MP.01

FECHA: 22/12/2010



CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

PROCESO DPC4: VENDER

SUBPROCESO DPC4.1: VENDER INTERNACIONALMENTE

OBJETIVO Ofrecer variedades producidas y entregar el pedido al cliente en las condiciones requeridas

PROVEEDOR		INSUMOS	PROCESO	PRODUCTO	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
Variedades disponibles en Post Cosecha (DISPONIBILIDAD)	CAMPO MAQ; GRAFICAS MODELO; MANTILLA PEREZ WILSON IVAN; STELTH TELECOM DEL ECUADOR S.A. TACC CIA LTDA; ALMEIDA SÁNCHEZ JORGE PATRICIO, ANDEAN FARMS ANFARMS CIA LTDA.	Documentos: Facturas, Packing List, Vendedor/a, Cliente externo, Telefono, fax, computador, servicio de internet.	Para las ventas internacionales se procede en primer lugar a recibir diariamente la disponibilidad de Post - Cosecha con las variedades y el tamaño de tallo producidas, luego se ofertan a los clientes mediante la entrega previa de disponibilidad enviada por fax, los clientes confirman el pedido y se acuerda la forma de empaque y los precios, posteriormente se envia un resumen del pedido a Post cosecha para que confirmen el mismo, se llena el formulario denominado Packing List en donde se registran las variedades solicitadas, con el número de cajas. Se elabora la factura de aduana indicando el valor unitario y total de la venta y se envian dichos documentos por fax o mail. El cliente confirma y se procede a coordinar el embarque a través de la agencia de cargo y finalmente pasados cinco días se imprimen las facturas enviando la original al cliente y las copias para contabilidad y archivo.	Entrega de variedades a los clientes según sus requerimientos	Contabilidad externa	LISTADO DE CLIENTES INTERNACIONALES

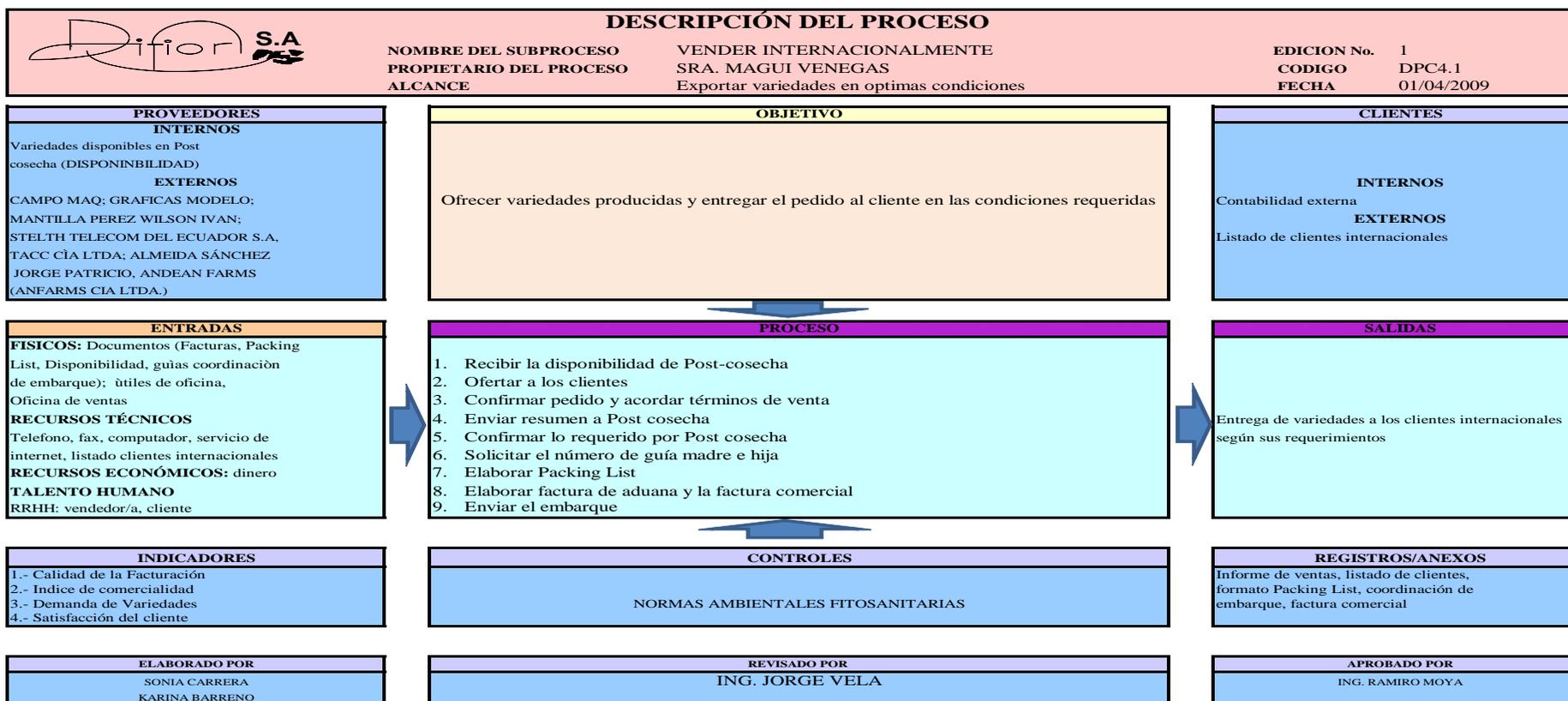


MANUAL DE PROCESOS

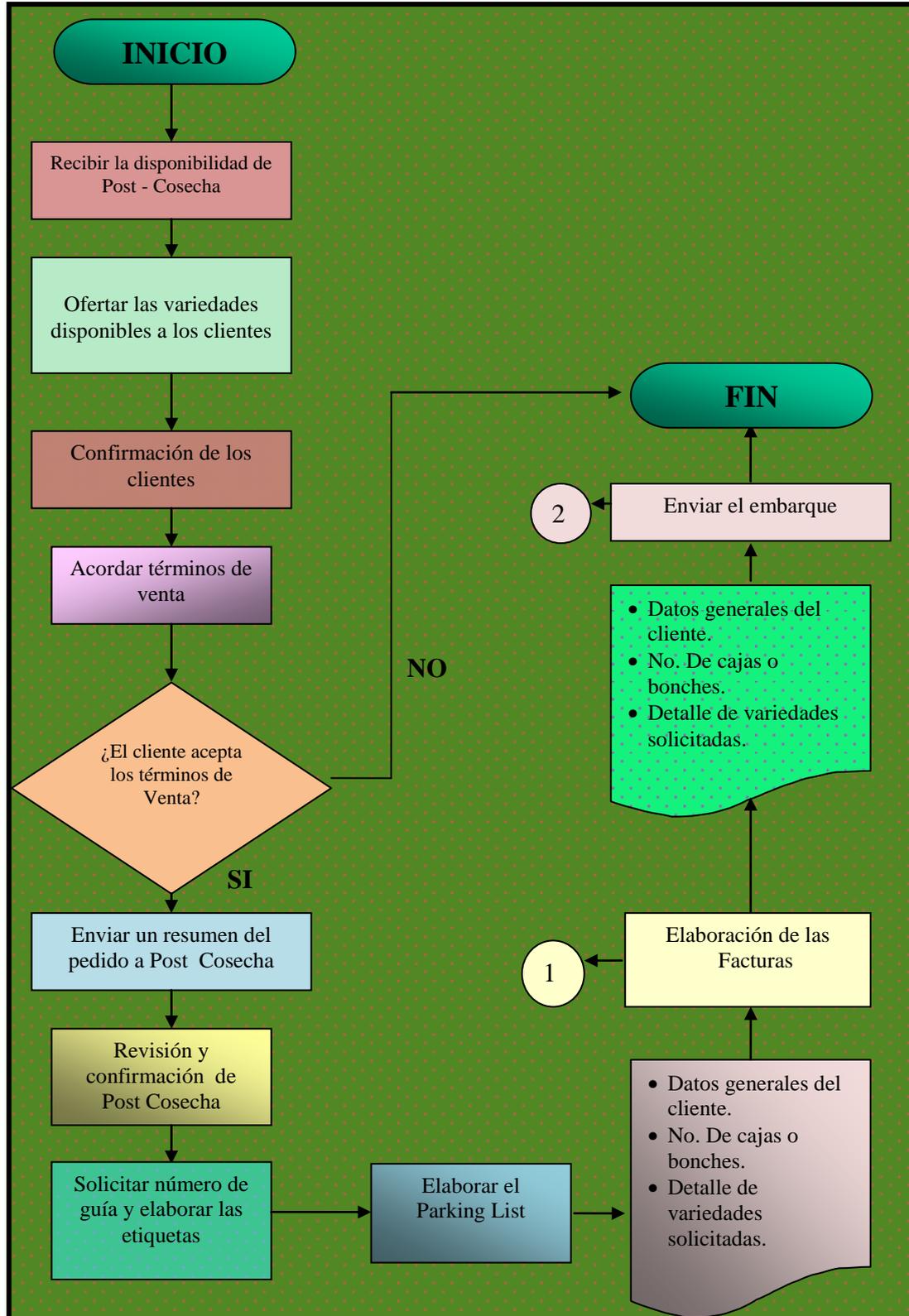
Página 70 de 146
REVISION:01

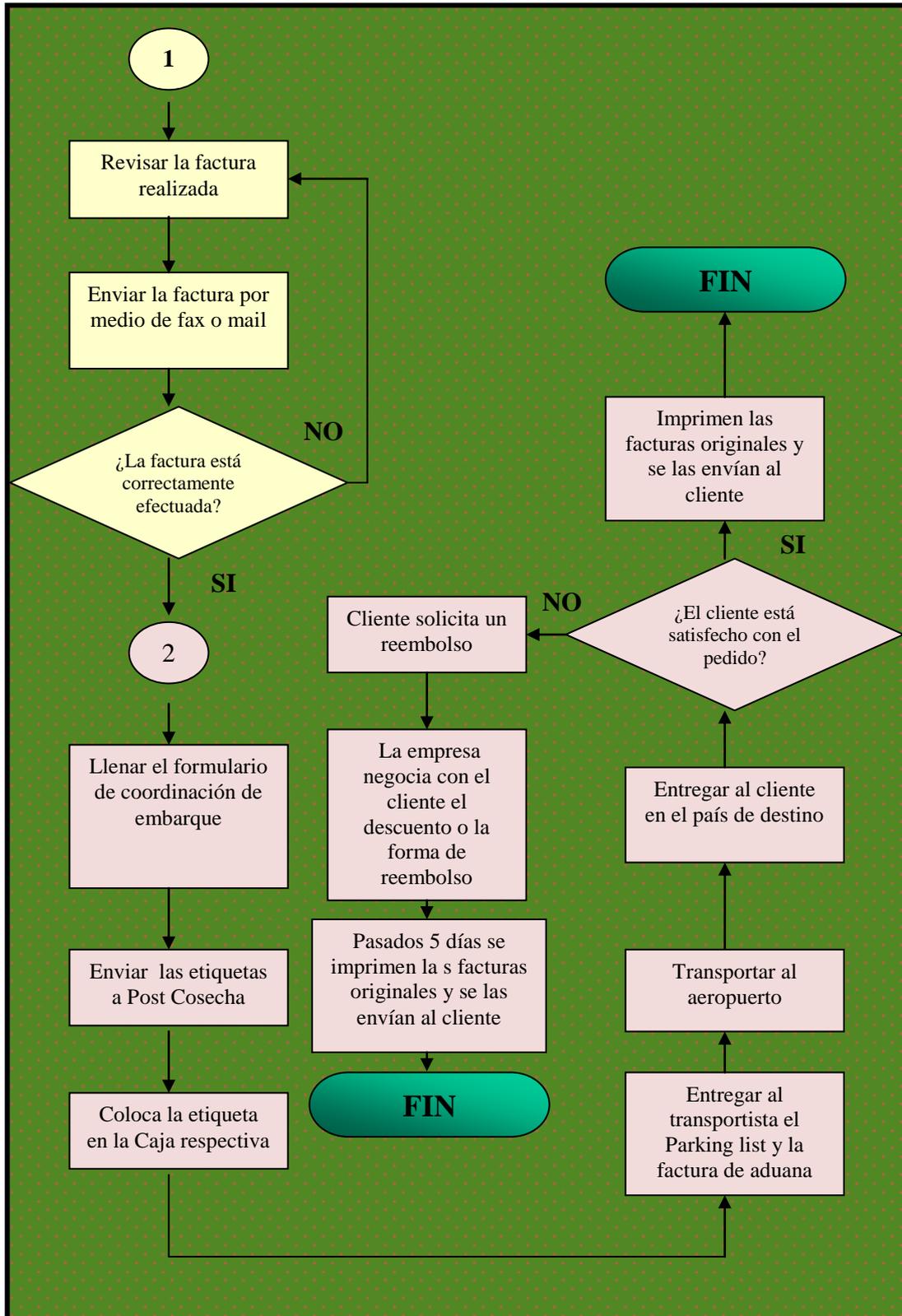
CODIGO: GG.UGC.423.MP.01

FECHA: 22/12/2010



SUBPROCESO DPC4.1: VENDER INTERNACIONALMENTE





	<h2>MANUAL DE PROCESOS</h2>	Página 73 de 146 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MP.01	FECHA: 22/12/2010

 ANALISIS DEL VALOR AGREGADO											
NOMBRE DEL SUBPROCESO: VENDER INTERNACIONALMENTE										CÓDIGO	DPC4.1
PRODUCTO: Entrega de variedades a los clientes internacionales según sus requerimientos											
No.	PROCEDIMIENTO								TIEMPO ESTIMADO(min)	OBSERVACIONES	
1	Recibir la Disponibilidad de Post Cosecha		1						5		
2	Ofertar a los clientes	1							10		
3	Confirmar pedido y acordar términos de venta	1							10		
4	Enviar resumen a Post cosecha		1						5		
5	Confirmar lo requerido por Post cosecha		1						10		
6	Solicitar el número de guía madre e hija		1						7		
7	Elaborar Packing List	1							12		
8	Elaborar factura de aduana y la factura comercial	1							20		
9	Enviar el embarque	1							15		
TIEMPO ESTIMADO		5	4	0	0	0	0	0	94		

COMPOSICION DE ACTIVIDADES		METODO ACTUAL		
		No.	TIEMPO	%
	VALOR AGREGADO REAL	5	67	75,28%
	VALOR AGREGADO PARA LA EMPRESA	4	22	24,72%
	PREPARACION	0		0,00%
	TRANSPORTE	0		0,00%
	ARCHIVO	0		0,00%
	INSPECCION	0		0,00%
	ESPERA	0		0,00%
TT	TIEMPO TOTAL	9	89	100,00%
TVA	TIEMPO VALOR AGREGADO	89		
IVA	INDICE DE VALOR AREGADO	100%		

En este caso se puede observar un valor agregado total del 100,00% lo que significa que en este proceso si se incrementa el valor del producto/servicio y se está realizando algo que el cliente (usuario) aprecia, pues el tiempo destinado es de 94 minutos.



MANUAL DE PROCESOS

Página 74 de 146
REVISION:01

CODIGO: GG.UGC.423.MP.01

FECHA: 22/12/2010



CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

PROCESO DPC4: VENDER

SUBPROCESO DPC4.2: VENDER NACIONALMENTE

OBJETIVO

Ofertar variedades disponibles en Post Cosecha

PROVEEDOR		INSUMOS	PROCESO	PRODUCTO	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
Variedades disponibles en Post Cosecha (DISPONIBILIDAD)	CAMPO MAQ; GRAFICAS MODELO; MANTILLA PEREZ WILSON IVAN; STELTH TELECOM DEL ECUADOR S.A, TACC CÀ LTDA; ALMEIDA SÁNCHEZ JORGE PATRICIO, ANDEAN FARMS ANFARMS CIA LTDA.	Factura prediseñada, vendedor/a, Telefono, computador, útiles de oficina.	El cliente se acerca a las instalaciones y efectúa el pedido, se procede a revisar el inventario existente en Post Cosecha, se llena los datos de la factura prediseñada, se imprime el documento, se registran las firmas pertinentes. Posteriormente el cliente recibe el pedido y cancela el valor de la factura, se entrega la factura original e inmediatamente se ingresa el valor total de la venta en el sistema MICROREX para su respectiva contabilización, la factura es archivada. Luego de ello el cliente presenta la mercadería junto con la factura al guardia de seguridad, este comprueba y da la orden de salida. Pasados cinco días se efectúa el informe adjuntando las facturas respectivas y se realiza el depósito al banco el mismo que luego será enviado a Contabilidad.	Entrega de variedades a los clientes nacionales según sus requerimientos	Contabilidad externa	Cliente informal

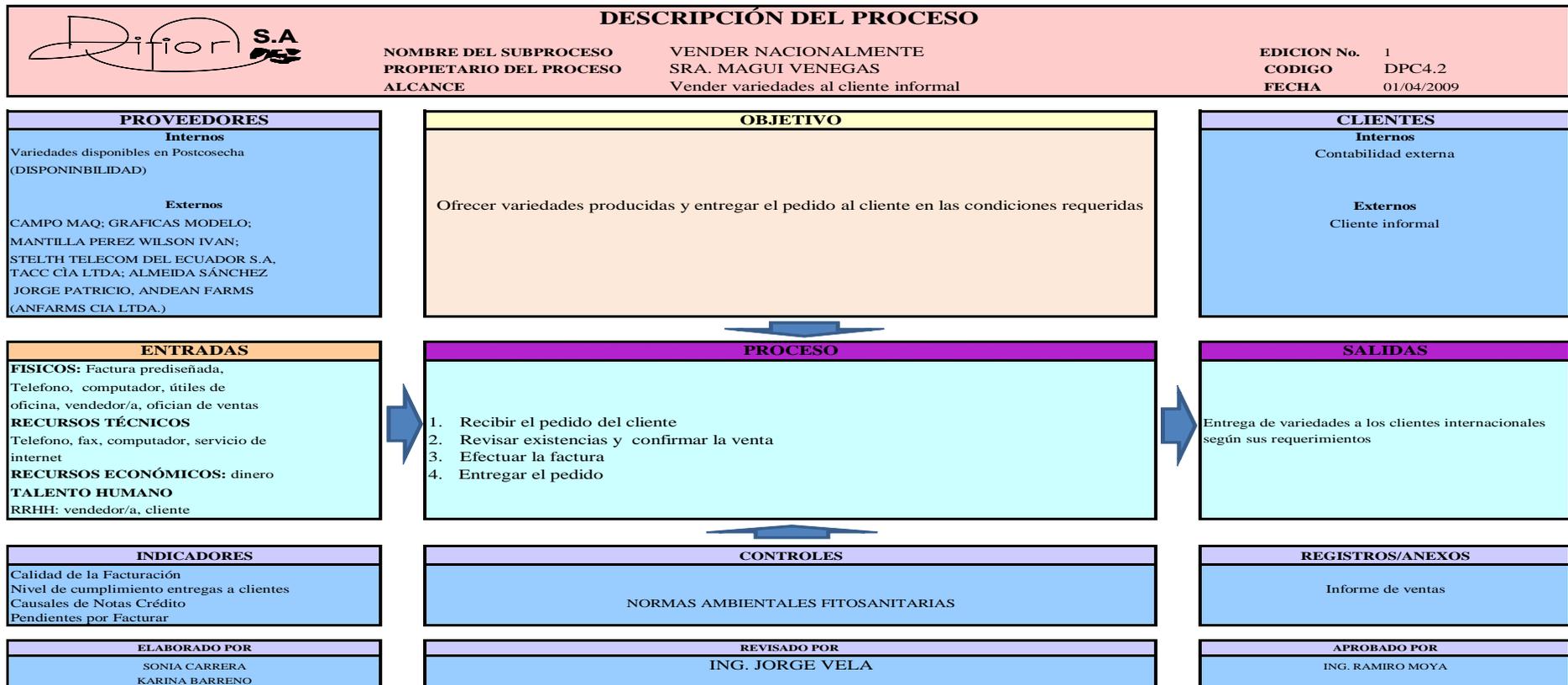


MANUAL DE PROCESOS

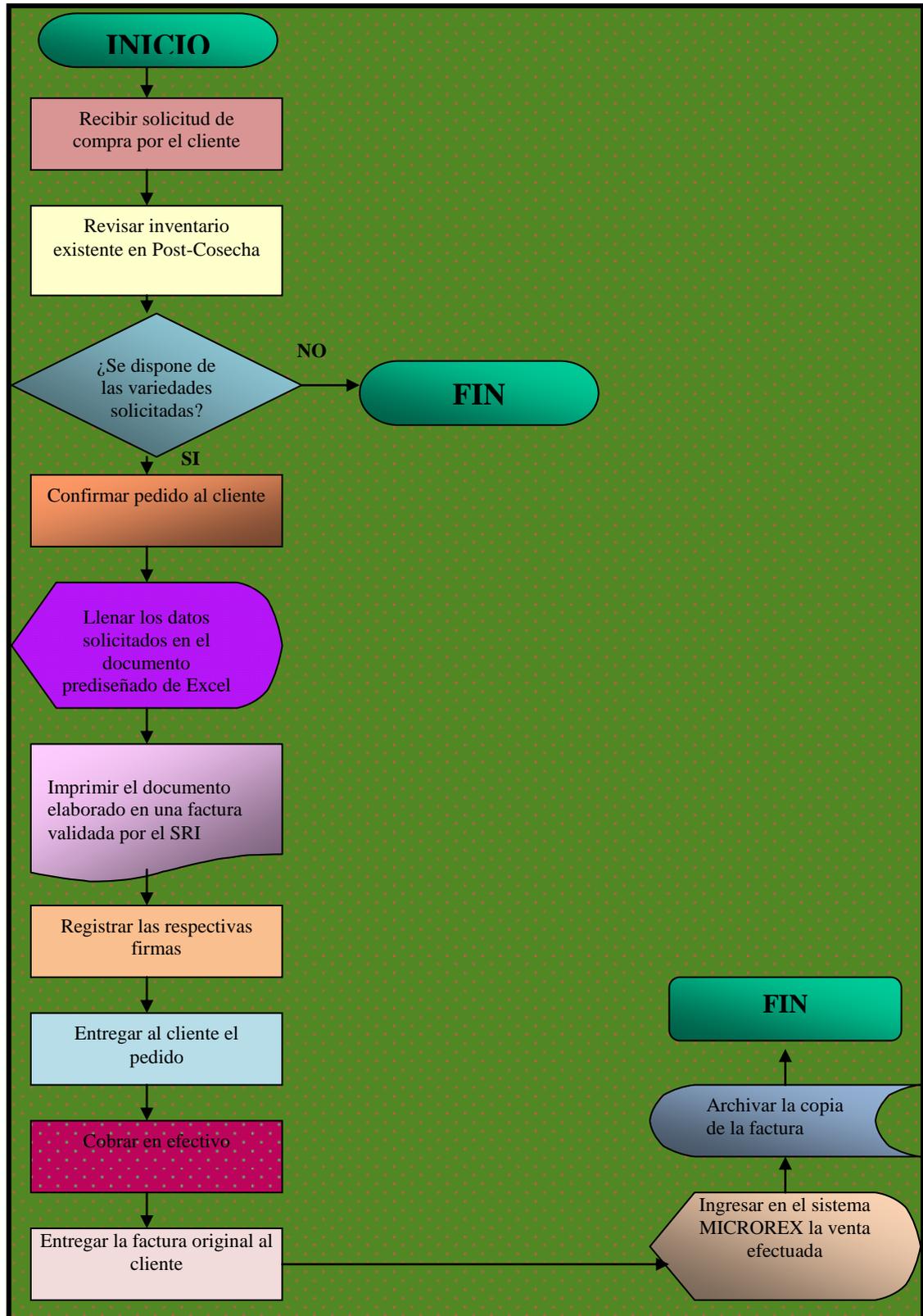
Página 75 de 146
REVISION:01

CODIGO: GG.UGC.423.MP.01

FECHA: 22/12/2010



SUBPROCESO DPC4.2: VENDER NACIONALMENTE



	MANUAL DE PROCESOS	Página 77 de 146 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MP.01	FECHA: 22/12/2010

	ANALISIS DEL VALOR AGREGADO	CÓDIGO DPC4.2
NOMBRE DEL SUBPROCESO: VENDER NACIONALMENTE PRODUCTO: Entrega de variedades a los clientes nacionales según sus requerimientos		

No.	PROCEDIMIENTO								TIEMPO ESTIMADO(min)	OBSERVACIONES
1	Solicitud de compra por parte del cliente	1							5	
2	Revisar existencias y confirmar la venta		1						10	
3	Efectuar la factura		1						12	
4	Entregar el pedido	1							5	
TIEMPO ESTIMADO		2	2	0	0	0	0	0	32	

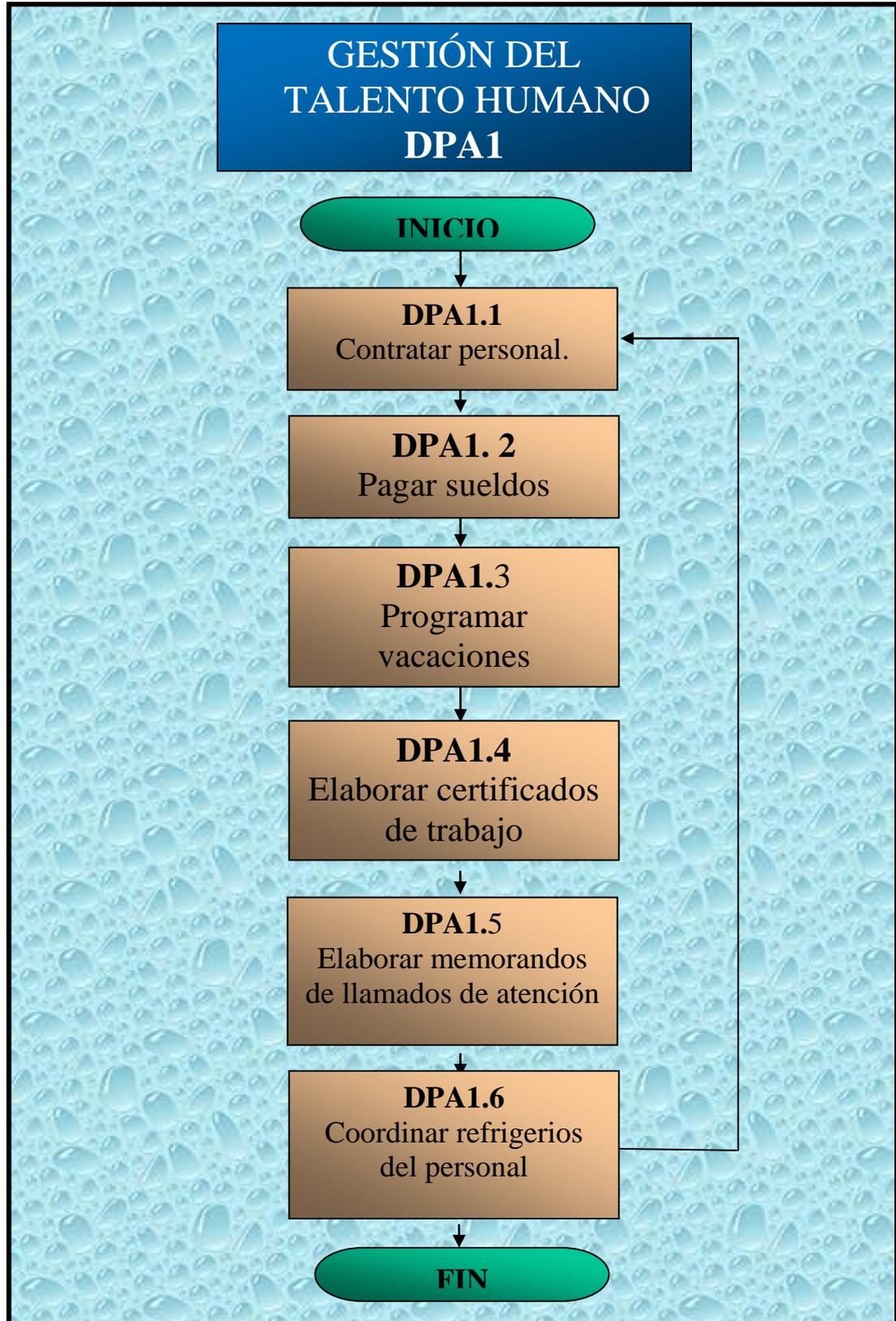
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		METODO ACTUAL		
		No.	TIEMPO	%
	VALOR AGREGADO REAL	2	10	31,25%
	VALOR AGREGADO PARA LA EMPRESA	2	22	68,75%
	PREPARACION	0		0,00%
	TRANSPORTE	0		0,00%
	ARCHIVO	0		0,00%
	INSPECCION	0		0,00%
	ESPERA	0		0,00%
TT	TIEMPO TOTAL		32	100,00%
TVA	TIEMPO VALOR AGREGADO	32		
IVA	INDICE DE VALOR AREGADO	100%		

En este caso se puede observar un valor agregado total del 100,00% lo que significa que en este proceso si se incrementa el valor del producto/servicio y se está realizando algo que el cliente (usuario) aprecia, pues el tiempo destinado e de 32 minutos.

	MANUAL DE PROCESOS	Página 78 de 146 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MP.01	FECHA: 22/12/2010

8.3 PROCESOS DE APOYO DPA

NOMBRE:	PROCESO DE APOYO	Código: DPA
Objetivo:	El Proceso de Apoyo contribuye al mejoramiento de la eficacia de los procesos operativos de la empresa Difiori S.A.	
Límites:	Inicio: Requerimiento de los recursos financieros. Final: Justificaciones de operación al Proceso Gobernante “Informes financieros”.	
Responsables:	<ul style="list-style-type: none"> ◆ GERENTE GENERAL: Ing. Jorge Vela ◆ SECRETARIA: María Salazar ◆ BODEGUERO: Edgar Canizares ◆ ANALISTA: Hermes Conlago ◆ DATOS DE PRODUCCIÓN:: Alexander Taquez 	
Entradas:	◆ Recursos Financieros.- Indicado en proceso Difiori S.A.	
Salidas:	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Servicio Postventa.- Indicado en proceso Difiori S.A. ◆ Informes financieros.- Indicado en proceso Difiori S.A. ◆ Pago de anualidades.- Indicado en proceso Difiori S.A. 	
Control:	Aprobación de proyectos.- Indicado en proceso Difiori S.A. Plan operativo trimestral.- Indicado en proceso gobernante Procedimiento.- Indicado en proceso gobernante.	
Recursos:	Sistemas informáticos Humanos Financieros	

PROCESO DPA1: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO



MANUAL DE PROCESOS

Página 80 de 146
REVISION:01

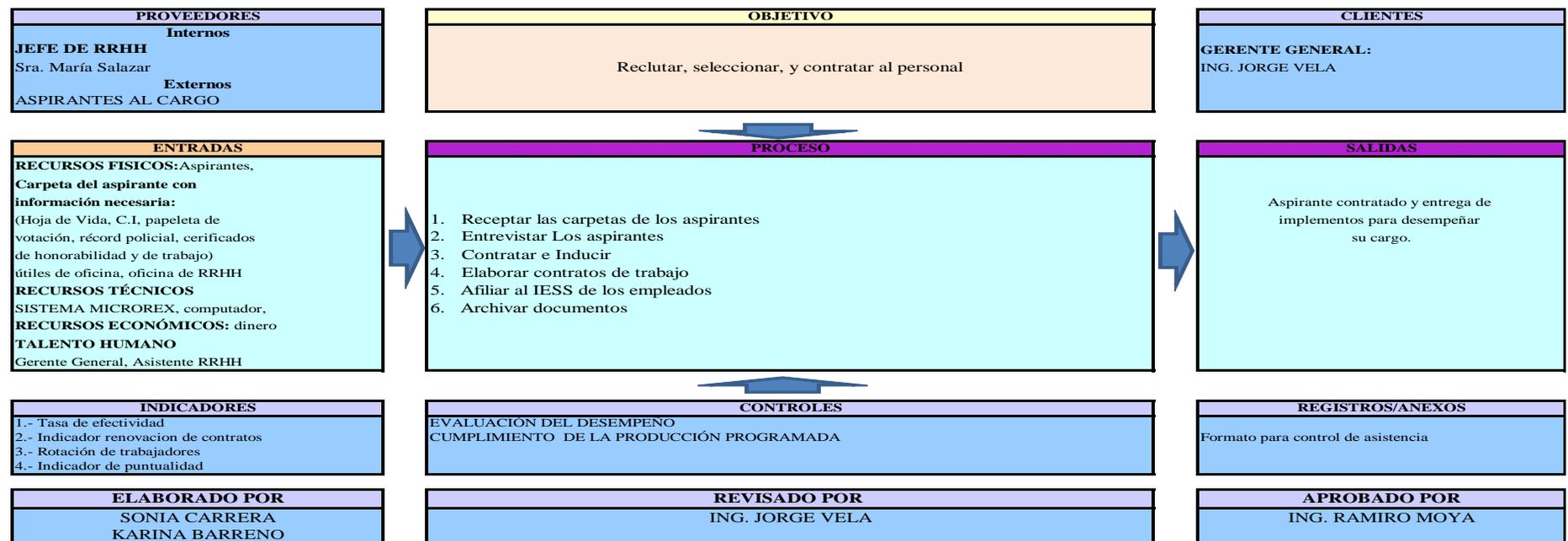
CODIGO: GG.UGC.423.MP.01

FECHA: 22/12/2010

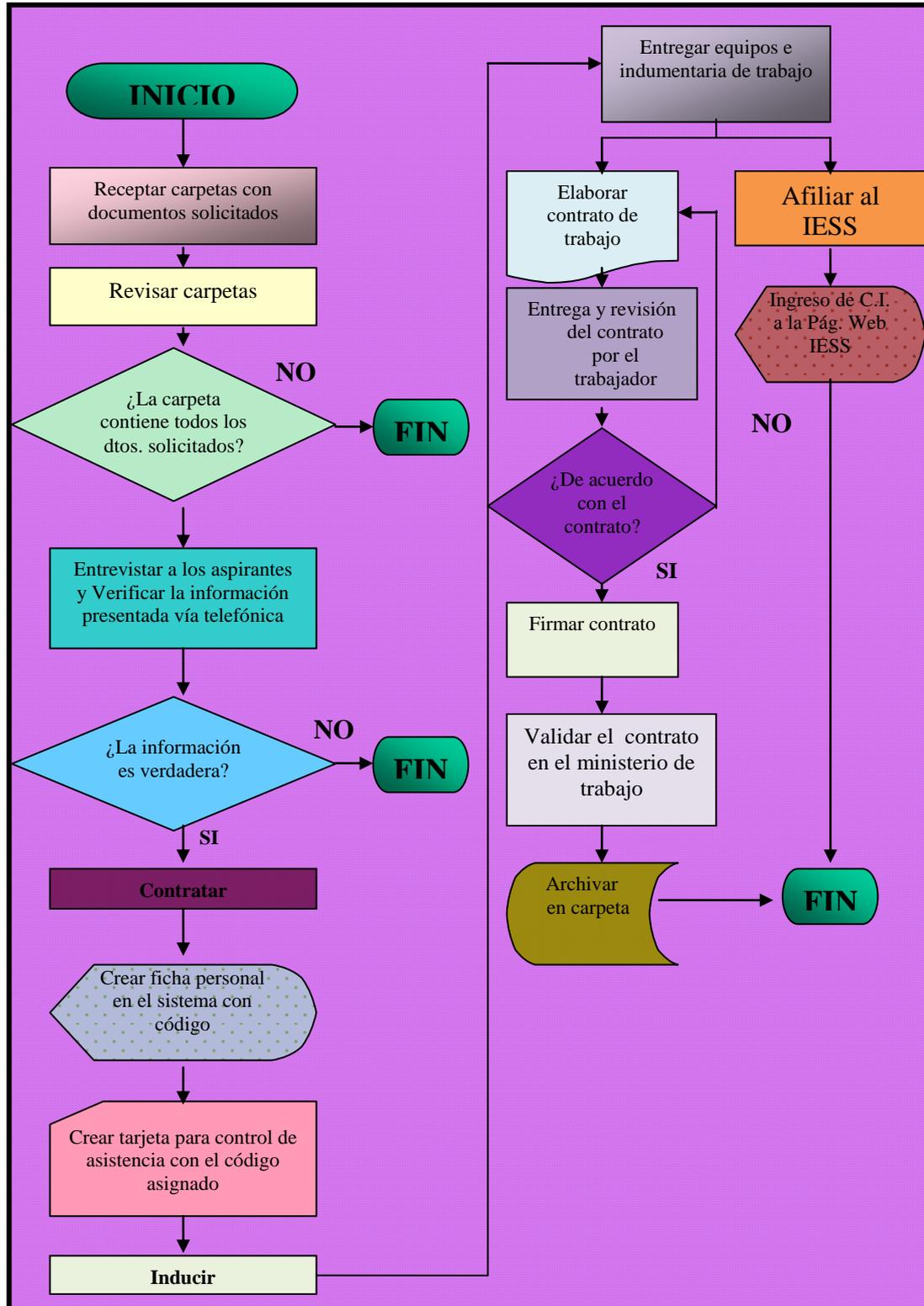
 CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO						
PROCESO DPA1: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO SUBPROCESO DPA1.1: CONTRATAR PERSONAL						
OBJETIVO Reclutar, seleccionar, y contratar al personal.						
PROVEEDOR		INSUMOS	PROCESO	PRODUCTO	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
JEFE DE RRHH	Aspirantes al cargo	Aspirantes, Carpetas con información necesaria: Hoja de Vida, C.I, papeleta de votación, récord policial, certificados de honorabilidad y de trabajo. SISTEMA MICROREX, computador, útiles de oficina	El proceso inicia con una entrevista previa a los aspirantes quienes deben asistir con toda la documentación necesaria, se revisa y se verifica la validez de la información a través de llamadas a los lugares de referencia descritos en su hoja de vida, de cumplir con todos los requisitos necesarios se procede a contratarlo, se procede a dar la bienvenida e indicar en forma general los datos de la empresa y los beneficios a los cuales tiene derecho. Posteriormente se procede a abrir una ficha personal, con los datos generales del mismo, se le hace entrega de una tarjeta de asistencia en el que se deberá registrar las entradas y salidas para el futuro pago de horas, se efectúa un recorrido rápido por las instalaciones de la finca e inmediatamente se le hace entrega de la indumentaria necesaria para el desempeño de su cargo. Pasados 4 o 5 días se procede a elaborar el contrato de trabajo y a su vez la afiliación al IESS.	Aspirante contratado y entrega de implementos para desempeñar su cargo.	Departamentos de la empresa	N O E X I S T E

	<h1>MANUAL DE PROCESOS</h1>	Página 81 de 146 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MP.01	FECHA: 22/12/2010

	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO		EDICION No. 1
	NOMBRE DEL SUBPROCESO PROPIETARIO DEL PROCESO ALCANCE	CONTRATAR PERSONAL SRA. MARIA SALAZAR Contratación de personal idóneo para desempeñar un determinado puesto, percibiendo beneficios de ley	CODIGO DPA1.1 FECHA 01/04/2009



SUBPROCESO DPA1.1: CONTRATAR PERSONAL





MANUAL DE PROCESOS

Página 83 de 146
REVISION:01

CODIGO: GG.UGC.423.MP.01

FECHA: 22/12/2010

ANALISIS DEL VALOR AGREGADO										
NOMBRE DEL SUBPROCESO: CONTRATAR PERSONAL PRODUCTO: Aspirante contratado y entrega de implementos para desempeñar su cargo.										
CÓDIGO DPA1.1										
No.	PROCEDIMIENTO								TIEMPO ESTIMADO(horas)	OBSERVACIONES
1	Receptar la/las carpetas de los aspirantes		1						8	Depende del No. de aspirantes
2	Entrevistar al/ los aspirantes		1						4	Depende del No. de aspirantes
3	Contratar e Inducir		1						8	Depende del No. de aspirantes
4	Elaborar el contrato de trabajo.		1						1	Este tiempo no incluye la aprobacion del ministerio ya que este depende del mismo
5	Afiliar al trabajador al IESS.		1						1	Para la afiliacion por lo general se espera de 3 a 4 dias
6	Archivar documentos en la carpeta de cada trabajador					1			0,05	
TIEMPO ESTIMADO		0	4	1	0	1	0	0	22,05	

COMPOSICION DE ACTIVIDADES		METODO ACTUAL		
		No.	TIEMPO	%
	VALOR AGREGADO REAL	0		0,00%
	VALOR AGREGADO PARA LA EMPRESA	4	14	63,49%
	PREPARACION	1	8	36,28%
	TRANSPORTE	0		0,00%
	ARCHIVO	1	0,05	0,23%
	INSPECCION	0		0,00%
	ESPERA	0		0,00%
TT	TIEMPO TOTAL	6	22,05	100,00%
TVA	TIEMPO VALOR AGREGADO	14		
IVA	INDICE DE VALOR AREGADO	63%		

En este proceso se puede observar un valor agregado para la empresa del 63,49% lo que significa que lo procesos son más internos y que aunque no sean de interés para el cliente intervienen indirectamente en el valor final que se les entregue, pues se está destinando mayor tiempo (14 horas). Mientras que el 36,51% (8,05 horas) restante no agrega ningún valor



MANUAL DE PROCESOS

Página 84 de 146
REVISION:01

CODIGO: GG.UGC.423.MP.01

FECHA: 22/12/2010



CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

PROCESO DPA1: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

SUBPROCESO DPA1.2: PAGAR SUELDOS

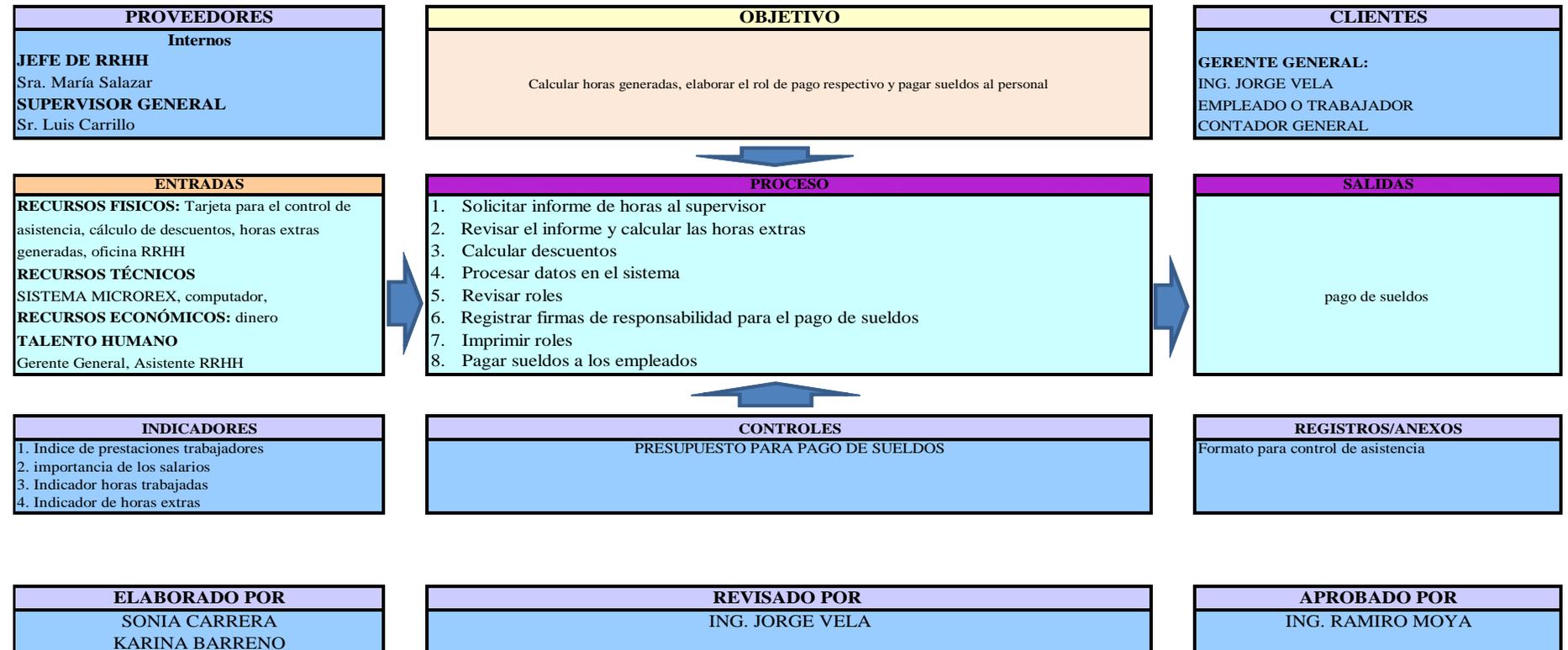
OBJETIVO

Calcular horas generadas, elaborar el rol de pago respectivo y pagar sueldos al personal.

PROVEEDOR		INSUMOS	PROCESO	PRODUCTO	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
JEFE DE RRHH, SUPERVISOR GENERAL	N O E X I S T E	Tarjeta para el control de asistencia, cálculo de descuentos, horas extras generadas	Para elaborar el rol de pagos se debe en primera instancia calcular las horas extras del trabajador, para lo cual el supervisor entrega un informe con las horas que cada empleado ha generado durante el periodo, se cruza la información con las tarjetas de asistencia de cada uno y finalmente se suma el valor de las horas. Posteriormente se procede a revisar los descuentos (prestamos si los hubiere, anticipo quincenal, etc.) y se ingresa dichos valores en el sistema para que éste calcule automáticamente de acuerdo a todos los beneficios de ley. Finalmente se entrega la información obtenida a la contadora general para que la revise, se registran las firmas de responsabilidad para aprobar el pago respectivo, se imprimen los roles y se efectúa la transferencia en las cuentas de cada empleado.	pago de sueldos	empleado o trabajador, Contador general, Gerente General	N O E X I S T E

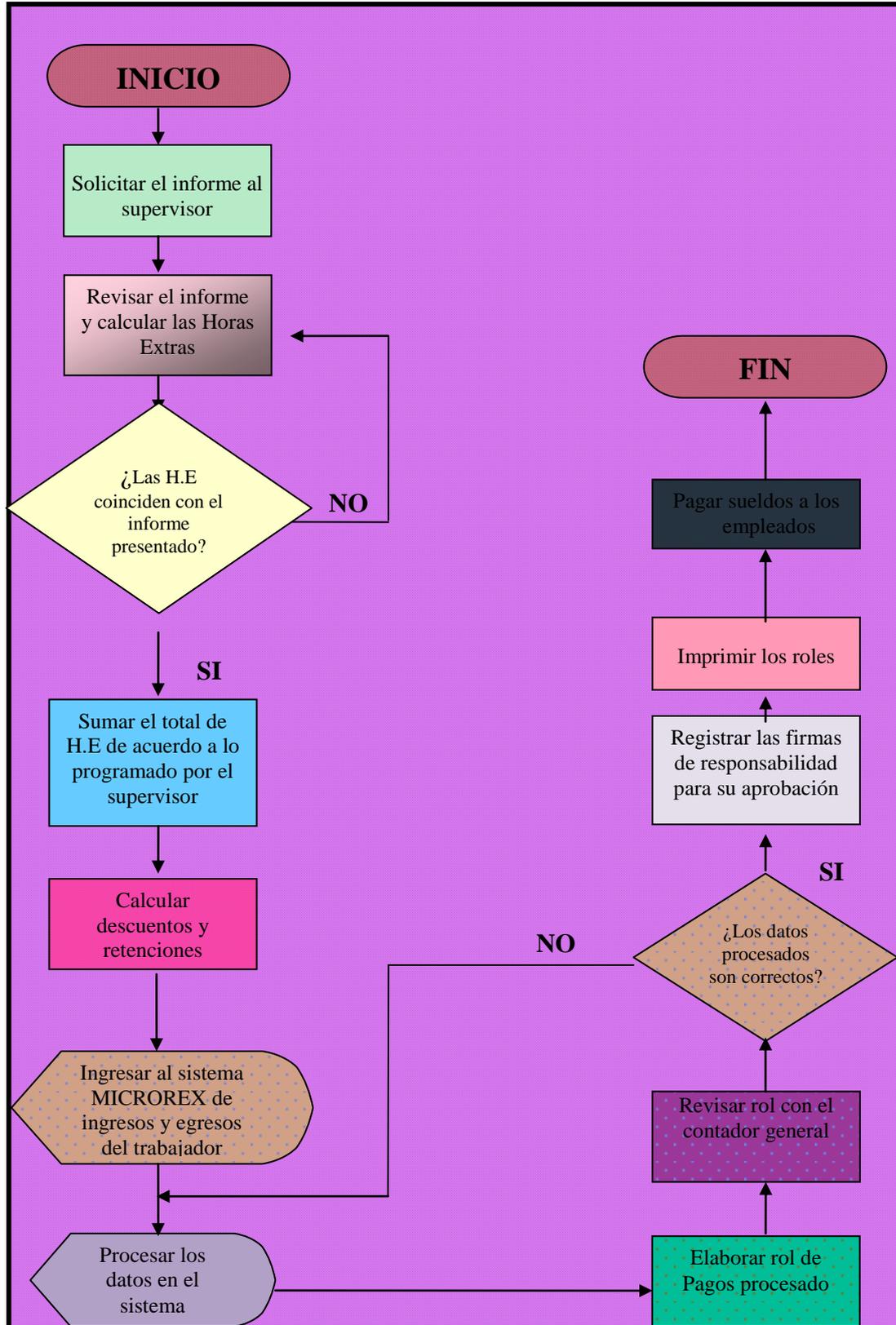
	MANUAL DE PROCESOS	Página 85 de 146 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MP.01	FECHA: 22/12/2010

	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO		
	NOMBRE DEL SUBPROCESO	PAGAR SUELDOS	EDICION N°1
	PROPIETARIO DEL PROCESO	SRA. MARIA SALAZAR	CODIGO DPA1.2
	ALCANCE	Calculo de horas y pago correcto de las mismas a cada empleado o trabajador	FECHA 01/04/2009



	MANUAL DE PROCESOS	Página 86 de 146 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MP.01	FECHA: 22/12/2010

SUBPROCESO DPA1.1: PAGAR SUELDOS





MANUAL DE PROCESOS

Página 87 de 146
REVISION:01

CODIGO: GG.UGC.423.MP.01

FECHA: 22/12/2010

ANALISIS DEL VALOR AGREGADO												
								NOMBRE DEL SUBPROCESO: PAGAR SUELDOS PRODUCTO: pago de sueldos			CÓDIGO DPA1.2	
No.	PROCEDIMIENTO								TIEMPO ESTIMADO(min)	OBSERVACIONES		
1	Solicitar informe de horas al supervisor		1						5			
2	Revisar el informe y calcular las horas extras		1						5	1 persona		
3	Calcular descuentos		1						5	1 persona		
4	Procesar datos en el sistema							1	20			
5	Revisar roles						1		20			
6	Registrar firmas de responsabilidad para el pago de sueldos		1						5			
7	Imprimir roles		1						2			
8	Pagar sueldos a los empleados		1						15	El cobro depende de cada trabajador		
TIEMPO ESTIMADO		0	6	0	0	0	1	1	77			

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		METODO ACTUAL		
		No.	TIEMPO	%
	VALOR AGREGADO REAL	0		0,00%
	VALOR AGREGADO PARA LA EMPRESA	6	37	48,05%
	PREPARACION	0		0,00%
	TRANSPORTE	0		0,00%
	ARCHIVO	0		0,00%
	INSPECCION	1	20	25,97%
	ESPERA	1	20	25,97%
TT	TIEMPO TOTAL		77	100,00%
TVA	TIEMPO VALOR AGREGADO	37		
IVA	INDICE DE VALOR AREGADO	48%		

En este proceso se puede observar un valor agregado para la empresa del 48,05% lo que significa que los procesos en este caso no agregan valor, ya que su tiempo destinado (37 minutos) es inferior al 51,95% (40 minutos) destinado en revisar los roles y procesar datos en el sistema



MANUAL DE PROCESOS

Página 88 de 146
REVISION:01

CODIGO: GG.UGC.423.MP.01

FECHA: 22/12/2010



CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

PROCESO DPA1: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

SUBPROCESO DPA1.3: PROGRAMAR VACACIONES

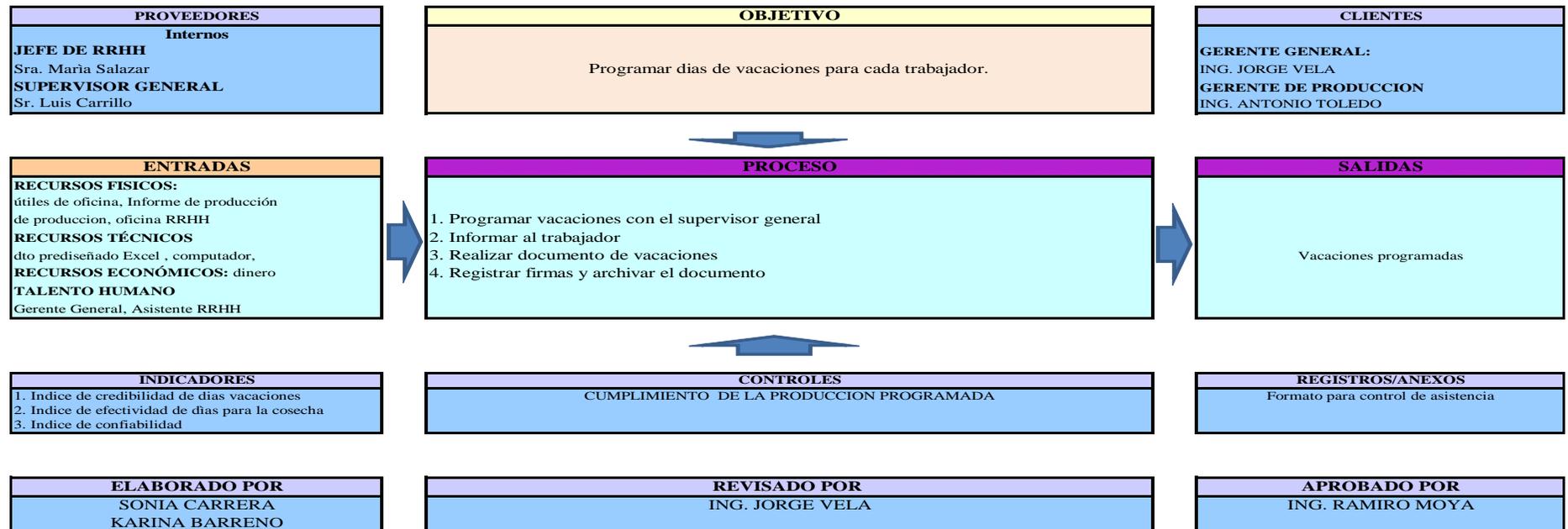
OBJETIVO

Programar días de vacaciones para cada trabajador

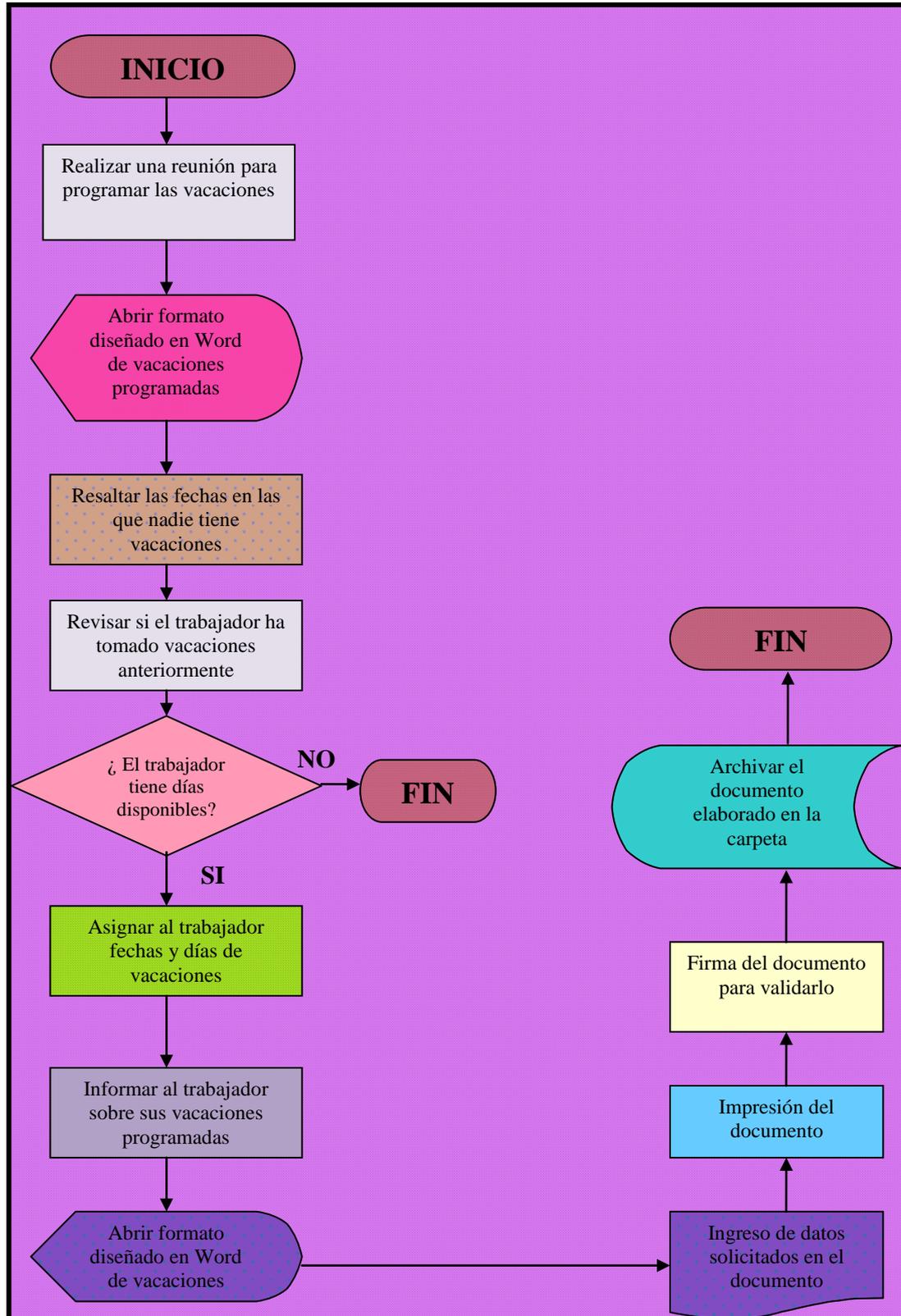
PROVEEDOR		INSUMOS	PROCESO	PRODUCTO	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
JEFE DE RRHH, SUPERVISOR GENERAL	N O E X I S T E	Documento prediseñado en excel, computador, útiles de oficina, Informe de produccion	El primer paso para programar vacaciones es reunirse con el supervisor general para identificar las personas que se requieren para la produccion, enseguida se ingresa al formato prediseñado en excel en donde se especifican los nombres y las fechas que cada trabajador ha tomado sus vacaciones e inmediatamente se asigna nuevas fechas para las futuras vacaciones. Posteriormente se le informa al trabajador los dias en que deberá tomar vacaciones se elabora el documento correspondiente con los datos generales, se imprime el documento y se registran las respectivas firmas.	Vacaciones programadas	Gerente de Producción, Gerente General	N O E X I S T E

	MANUAL DE PROCESOS	Página 89 de 146 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MP.01	FECHA: 22/12/2010

	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO		EDICION No. 1
	NOMBRE DEL SUBPROCESO PROPIETARIO DEL PROCESO ALCANCE	PROGRAMAR VACACIONES SRA. MARIA SALAZAR Asignar correctamente las fechas de vacacion para cubrir la produccion programada	



SUBPROCESO DPA1.3: PROGRAMAR VACACIONES





MANUAL DE PROCESOS

Página 91 de 146
REVISION:01

CODIGO: GG.UGC.423.MP.01

FECHA: 22/12/2010



ANALISIS DEL VALOR AGREGADO

NOMBRE DEL SUBPROCESO: PROGRAMAR VACACIONES
PRODUCTO: Vacaciones programadas

CÓDIGO DPA1.3

No.	PROCEDIMIENTO								TIEMPO ESTIMADO(min)	OBSERVACIONES
1	Programar vacaciones con el supervisor general		1						25	
2	Informar al trabajador		1						3	
3	Realizar documento de vacaciones		1						10	
4	Registrar firmas y archivar el documento					1			7	
TIEMPO ESTIMADO		0	3	0	0	1	0	0	45	

	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	METODO ACTUAL		
		No.	TIEMPO	%
	VALOR AGREGADO REAL	0		0,00%
	VALOR AGREGADO PARA LA EMPRESA	3	38	84,44%
	PREPARACION	0		0,00%
	TRANSPORTE	0		0,00%
	ARCHIVO	1	7	15,56%
	INSPECCION	0		0,00%
	ESPERA	0		0,00%
TT	TIEMPO TOTAL		45	100,00%
TVA	TIEMPO VALOR AGREGADO	38		
IVA	INDICE DE VALOR AREGADO	84%		

En este proceso se puede observar un valor agregado para la empresa del 84,44% lo que significa que los procesos son más internos y que aunque no sean de interés para el cliente intervienen indirectamente en el valor final que se les entregue, pues se está destinando mayor tiempo (38 minutos). Mientras que el 15,56% (7 minutos) restante no agrega ningún valor.



MANUAL DE PROCESOS

Página 92 de 146
REVISION:01

CODIGO: GG.UGC.423.MP.01

FECHA: 22/12/2010



CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

PROCESO DPA1: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

SUBPROCESO DPA1.4: ELABORAR CERTIFICADOS DE TRABAJO

OBJETIVO

Elaborar certificados de acuerdo a la solicitud de los trabajadores

PROVEEDOR		INSUMOS	PROCESO	PRODUCTO	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
JEFE DE RRHH, SUPERVISOR GENERAL	N O E X I S T E	Formato prediseñado, Informacion del sistema y carpeta, solicitud del trabajador	El proceso inicia con la solicitud del trabajador e ingresando al sistema operativo con la clave. En la opcion "consultar datos del trabajador", se digita el codigo del trabajador asignado en su ingreso, se verifica en la carpeta personal la fecha de ingreso y se la escribe, de inmediato se despliega toda la información del mismo que será exportada a excel para calcular los ingresos mensuales. una vez obtenido el valor mensual se procede a elaborar el respectivo certificado señalando los nombres completos, fecha de ingreso, etc. y finalmente se imprime el documento, se coloca el sello y las firmas respectivas para validarlo.	impresión y entrega del certificado al trabajador	Trabajador o empleado	N O E X I S T E



MANUAL DE PROCESOS

Página 93 de 146
REVISION:01

CODIGO: GG.UGC.423.MP.01

FECHA: 22/12/2010

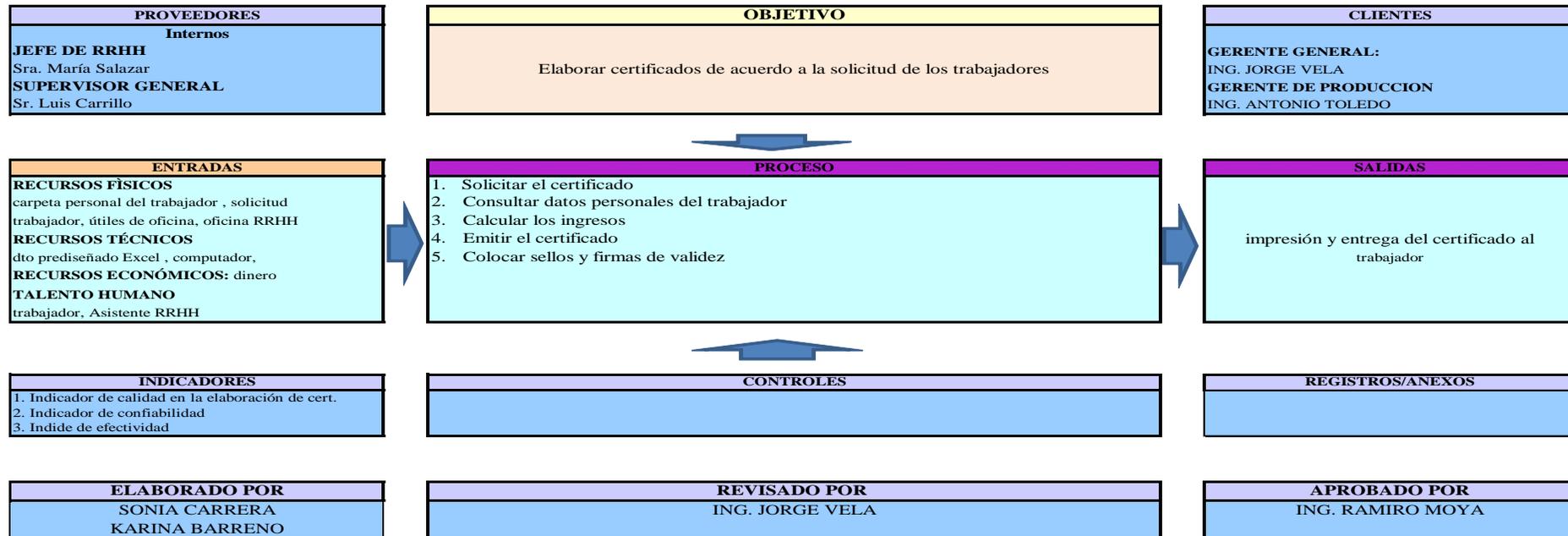


DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

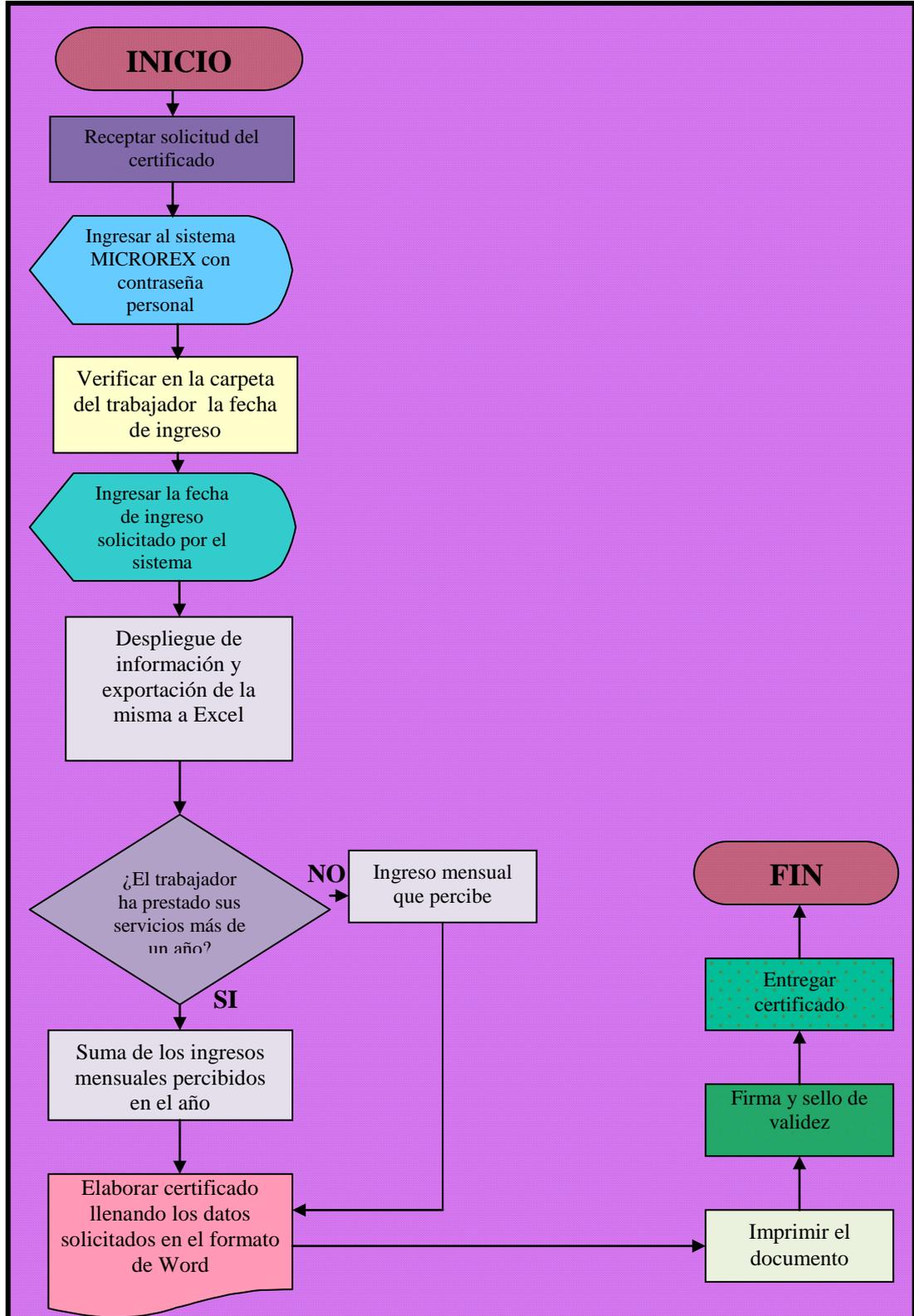
NOMBRE DEL SUBPROCESO
PROPIETARIO DEL PROCESO
ALCANCE

ELABORAR CERTIFICADOS DE TRABAJO
SRA. MARIA SALAZAR
Elaboracion de certificado según los requerimientos del trabajador.

EDICION No. 1
CODIGO DPA1.4
FECHA 01/04/2009



SUBPROCESO DPA1.4: ELABORACIÓN DE CERTIFICADOS DE TRABAJO





MANUAL DE PROCESOS

Página 95 de 146
REVISION:01

CODIGO: GG.UGC.423.MP.01

FECHA: 22/12/2010



ANALISIS DEL VALOR AGREGADO

NOMBRE DEL SUBPROCESO: ELABORAR DE CERTIFICADOS DE TRABAJO
PRODUCTO: impresión y entrega de certificado al trabajador

CÓDIGO DPA1.4

No.	PROCEDIMIENTO	○	◐	◑	→	▲	□	◒	TIEMPO ESTIMADO(min)	OBSERVACIONES
1	Solicitar el certificado		1						2	
2	Consultar datos personales del trabajador							1	5	
3	Calcular los ingresos		1						5	
4	Emitir el certificado		1						10	
5	Colocar sellos y firmas de validez		1						2	
		0	4	0	0	0	0	1	24	

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		METODO ACTUAL		
		No.	TIEMPO	%
○	VALOR AGREGADO REAL	0		0,00%
◐	VALOR AGREGADO PARA LA EMPRESA	4	19	79,17%
◑	PREPARACION	0		0,00%
→	TRANSPORTE	0		0,00%
▲	ARCHIVO	0		0,00%
□	INSPECCION	0		0,00%
◒	ESPERA	1	5	20,83%
TT	TIEMPO TOTAL		24	100,00%
TVA	TIEMPO VALOR AGREGADO	19		
IVA	INDICE DE VALOR AREGADO	79%		

En este proceso se puede observar un valor agregado para la empresa del 79,17% lo que significa que los procesos son más internos y que aunque no sean de interés para el cliente intervienen indirectamente en el valor final que se les entregue, pues se está destinando mayor tiempo (19 minutos). Mientras que el 20,837% (5 minutos) restante no agrega ningún valor.



MANUAL DE PROCESOS

Página 96 de 146
REVISION:01

CODIGO: GG.UGC.423.MP.01

FECHA: 22/12/2010

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO



PROCESO DPA1: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

SUBPROCESO DPA1.5: ELABORAR MEMORANDOS DE LLAMADOS DE ATENCIÓN

OBJETIVO

Elaborar memorandos según solicitud de jefes de área o gerente

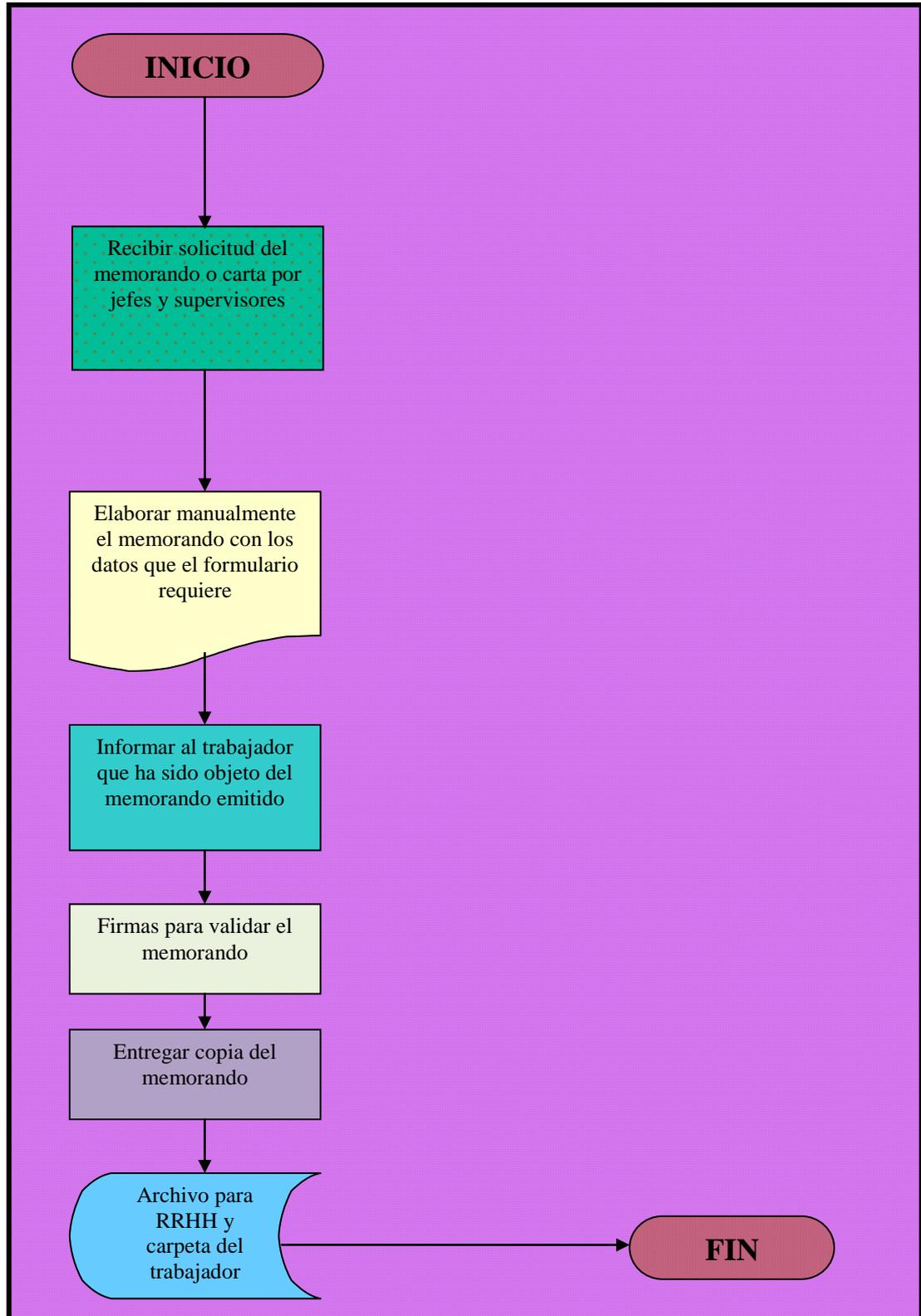
PROVEEDOR		INSUMOS	PROCESO	PRODUCTO	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
JEFES DE AREA O GERENTE GENERAL	N O E X I S T E	Formato prediseñado, motivo del memorando, computador, útiles de oficina	El primer paso para elaborar memorandos es recibir la solicitud del jefe o gerente que lo expresa verbalmente indicando los motivos, entonces se procede a llenar los datos necesarios en un formulario prediseñado indicando el nombre de la persona al cual va dirigido, la fecha, las causas del memo y finalmente las firmas que validan el documento. Posteriormente se informa al trabajador entregando una copia y se archiva el documento original en la carpeta personal del mismo.	impresión y entrega del memorando	Trabajador o empleado	N O E X I S T E

	MANUAL DE PROCESOS	Página 97 de 146 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MP.01	FECHA: 22/12/2010

	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO		
	NOMBRE DEL SUBPROCESO PROPIETARIO DEL PROCESO ALCANCE	ELABORAR MEMORANDOS DE LLAMADOS DE ATENCIÓN SRA. MARIA SALAZAR Elaboracion de memorandos según los requerimientos de jefes de área o gerentes	EDICION No. 1 CODIGO DPA1.5 FECHA 01/04/2009



SUBPROCESO DPA1.5: ELABORACIÓN DE MEMORANDOS DE LLAMADOS DE ATENCIÓN





MANUAL DE PROCESOS

Página 99 de 146
REVISION:01

CODIGO: GG.UGC.423.MP.01

FECHA: 22/12/2010



ANALISIS DEL VALOR AGREGADO

NOMBRE DEL SUBPROCESO: ELABORAR MEMORANDOS DE LLAMADOS DE ATENCIÓN
PRODUCTO: Memo elaborado solicitado por el jefe o gerente

CÓDIGO DPA1.5

No.	PROCEDIMIENTO								TIEMPO ESTIMADO(min)	OBSERVACIONES
1	Expresar el motivo del memorando		1						5	
2	Emitir el memorando		1						10	
3	Informar al trabajador		1						5	
4	Registrar firmas y archivar		1						4	
		0	4	0	0	0	0	0	24	

	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	METODO ACTUAL		
		No.	TIEMPO	%
	VALOR AGREGADO REAL	0		0,00%
	VALOR AGREGADO PARA LA EMPRESA	4	24	100,00%
	PREPARACION	0		0,00%
	TRANSPORTE	0		0,00%
	ARCHIVO	0	0	0,00%
	INSPECCION	0		0,00%
	ESPERA	0		0,00%
TT	TIEMPO TOTAL	4	24	100,00%
TVA	TIEMPO VALOR AGREGADO	24		
IVA	INDICE DE VALOR AREGADO	100%		

En este proceso se puede observar un valor agregado para la empresa del 91,67% lo que significa que los procesos son más internos y que aunque no sean de interés para el cliente intervienen indirectamente en el valor final que se les entregue, pues se está destinando mayor tiempo (22 minutos). Mientras que el 8,337% (2 minutos) restante no agrega ningún valor



MANUAL DE PROCESOS

Página 100 de 146
REVISION:01

CODIGO: GG.UGC.423.MP.01

FECHA: 22/12/2010



CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

PROCESO DPA1: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

SUBPROCESO DPA1.6: COORDINAR REFRIGERIOS DEL PERSONAL

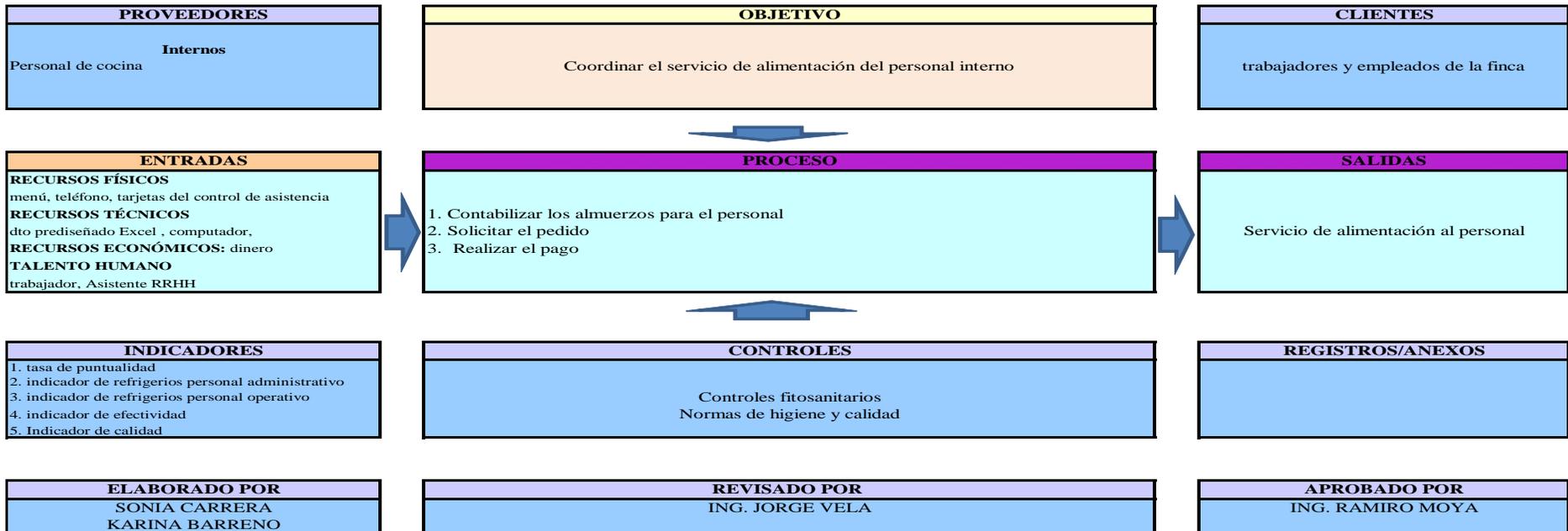
OBJETIVO

Coordinar el servicio de alimentación del personal interno

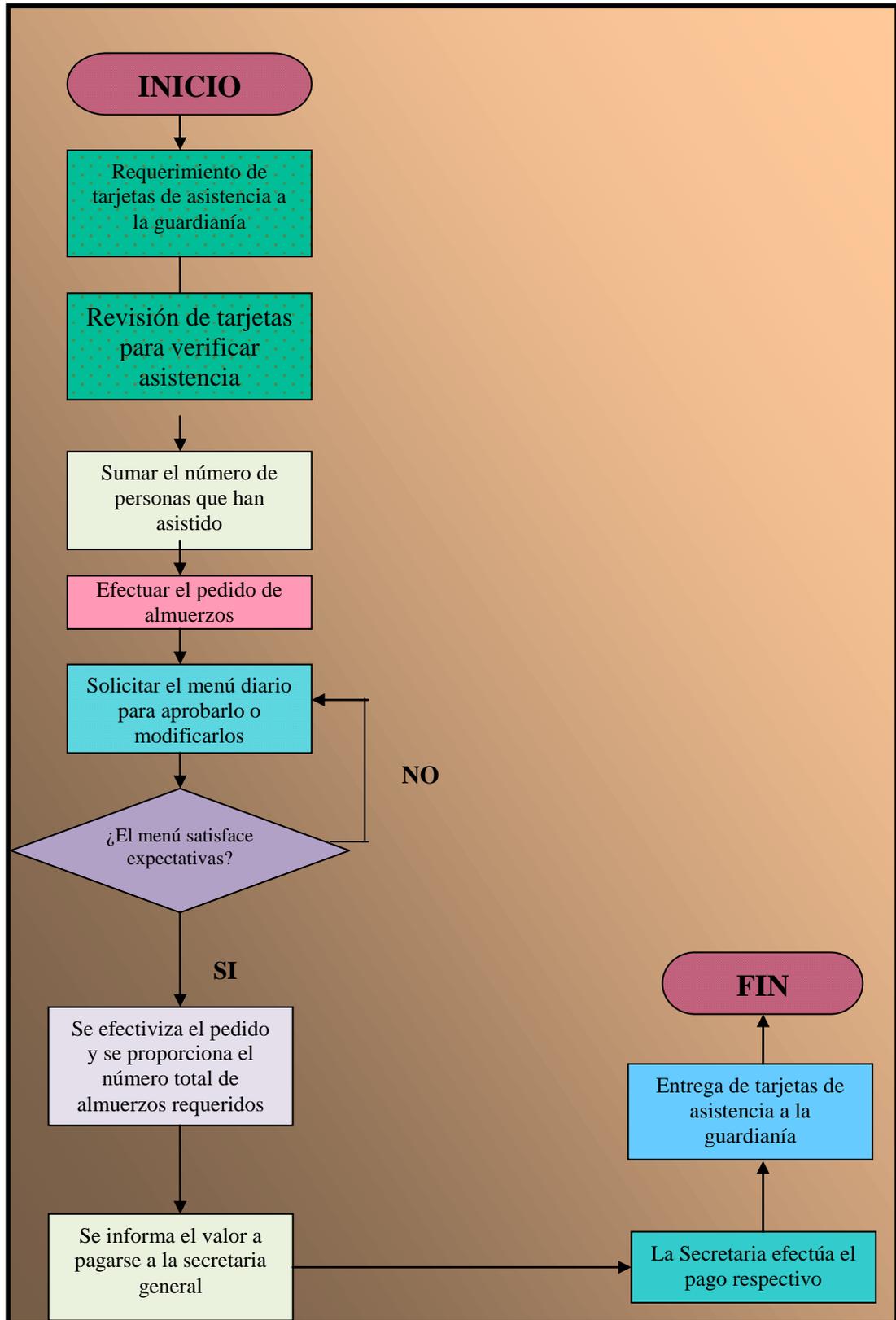
PROVEEDOR		INSUMOS	PROCESO	PRODUCTO	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
Personal de cocina	N O E X I S T E	tarjetas del control de asistencia, teléfono, menú,	El primer paso para coordinar los refrigerios consiste en contabilizar el número de almuerzos que se requieren; esto se logra a través de las tarjetas de asistencia en donde se identifican a aquellos trabajadores que registraron su entrada. Una vez identificados el número de almuerzos se coordina el menú del día vía telefónica, y se envía a la secretaria general el valor total a cancelarse para que efectúe el respectivo pago. Este proceso se efectúa cada día	Servicio de alimentación al personal	Trabajador o empleado	N O E X I S T E

	MANUAL DE PROCESOS	Página 101 de 146 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MP.01	FECHA: 22/12/2010

	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO		EDICION No. 1
	NOMBRE DEL SUBPROCESO PROPIETARIO DEL PROCESO ALCANCE	COORDINAR REFRIGERIOS DEL PERSONAL SRA. MARIA SALAZAR Brindar un servicio de alimentación adecuado al personal	CODIGO DPA1.6 FECHA 01/04/2009



SUBPROCESO DPA1.6: COORDINAR REFRIGERIOS DEL PERSONAL



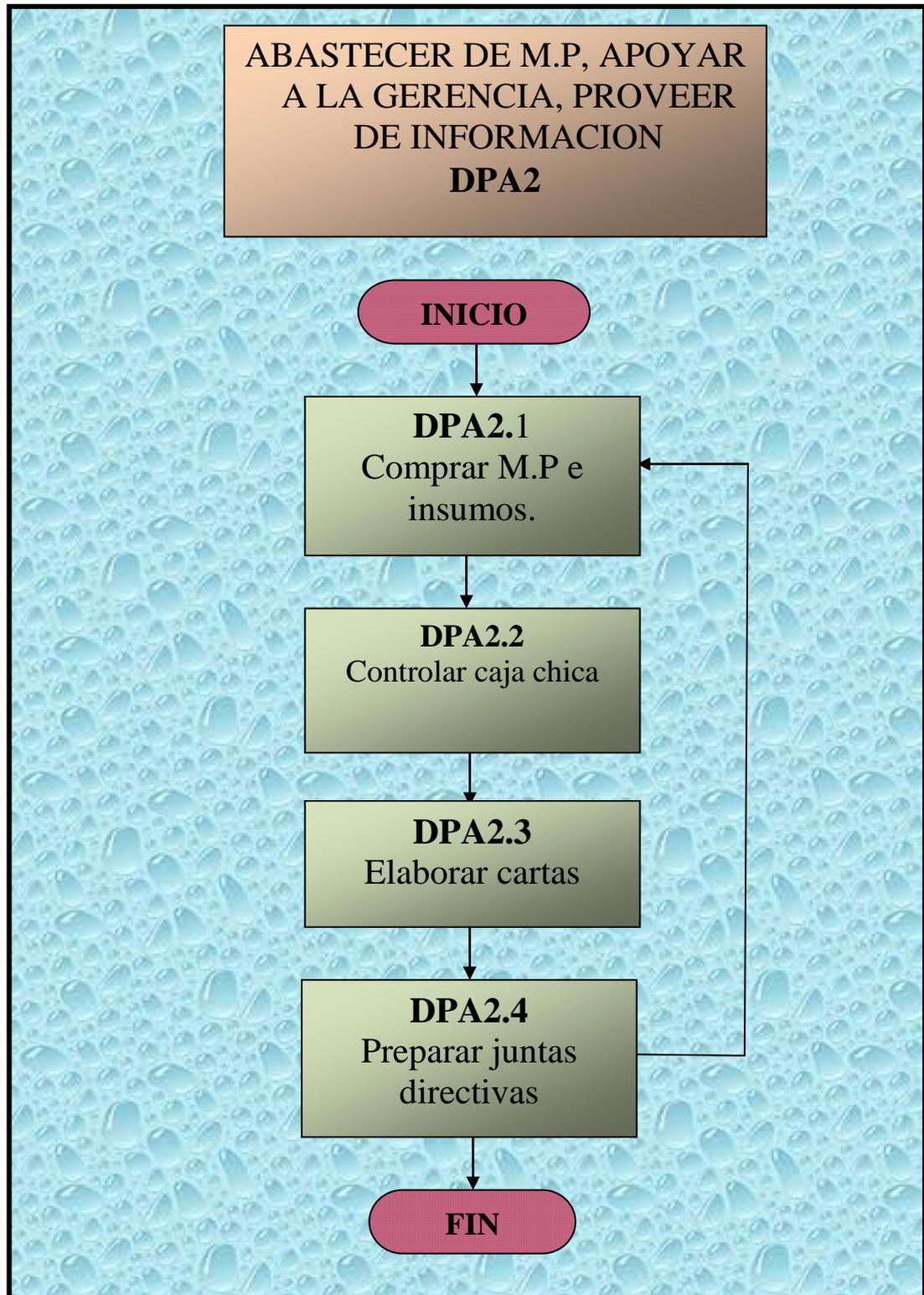
	MANUAL DE PROCESOS	Página 103 de 146 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MP.01	FECHA: 22/12/2010

	ANALISIS DEL VALOR AGREGADO	CÓDIGO DPA1.6
NOMBRE DEL SUBPROCESO: COORDINAR REFRIFERIOS DEL PERSONAL PRODUCTO: Servicio de alimentación al personal		

No.	PROCEDIMIENTO								TIEMPO ESTIMADO(min)	OBSERVACIONES
1	Contabilizar los almuerzos para el personal		1						20	
2	Solicitar el pedido		1						10	
3	Realizar el pago		1						5	
		0	3	0	0	0	0	0	35	

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		METODO ACTUAL		
		No.	TIEMPO	%
	VALOR AGREGADO REAL	0		0,00%
	VALOR AGREGADO PARA LA EMPRESA	3	35	100,00%
	PREPARACION	0		0,00%
	TRANSPORTE	0		0,00%
	ARCHIVO	0		0,00%
	INSPECCION	0		0,00%
	ESPERA	0		0,00%
TT	TIEMPO TOTAL	3	35	100,00%
TVA	TIEMPO VALOR AGREGADO	35		
IVA	INDICE DE VALOR AREGADO	100%		

En este proceso se puede observar un valor agregado para la empresa del 100,00% lo que significa que los procesos son más internos y que aunque no sean de interés para el cliente intervienen indirectamente en el valor final que se les entregue, pues se está destinando mayor tiempo (35 minutos).

**PROCESO DPA2: ABASTECER DE M.P, APOYAR A LA GERENCIA,
PROVEER DE INFORMACIÓN**



MANUAL DE PROCESOS

Página 105 de 146
REVISION:01

CODIGO: GG.UGC.423.MP.01

FECHA: 22/12/2010

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO



PROCESO DPA2: ABASTECER DE M.P E INSUMOS , APOYAR A LA GERENCIA, PORVEER DE INFORMACION
SUBPROCESO DPA2.1 : COMPRAR MP. E INSUMOS

OBJETIVO Adquirir los insumos, productos, útiles o equipos necesarios para determiando proceso en las condiciones requeridas

PROVEEDOR		INSUMOS	PROCESO	PRODUCTO	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
Requerimiento de Bodega o Jefes de Sección	Señaladas en el proceso de Post Cosecha y ventas	Sistema informático, fax, servicio de internet, teléfono	El primero paso es recibir el requerimiento de las distintas áreas de la empresa, ya sea por bodega o por los jefes de sección, enseguida se contacta con los proveedores más frecuentes de acuerdo a la base de datos existente; se solicita enseguida una cotización de los productos o insumos que se requieren, se receptan las cotizaciones ya sea por fax o mail, se las evalúa, se contacta con el proveedor seleccionado y se confirma el pedido. El pedido ingresa en bodega para que este lo revise junto con la factura y de no existir novedades se entrega a la secretaria general para que esta efectúe el comprobante respectivo de pago	Recepción del Producto o insumo solicitado	Bodega de la Finca	N O E X I S T E



MANUAL DE PROCESOS

Página 106 de 146
REVISION:01

CODIGO: GG.UGC.423.MP.01

FECHA: 22/12/2010

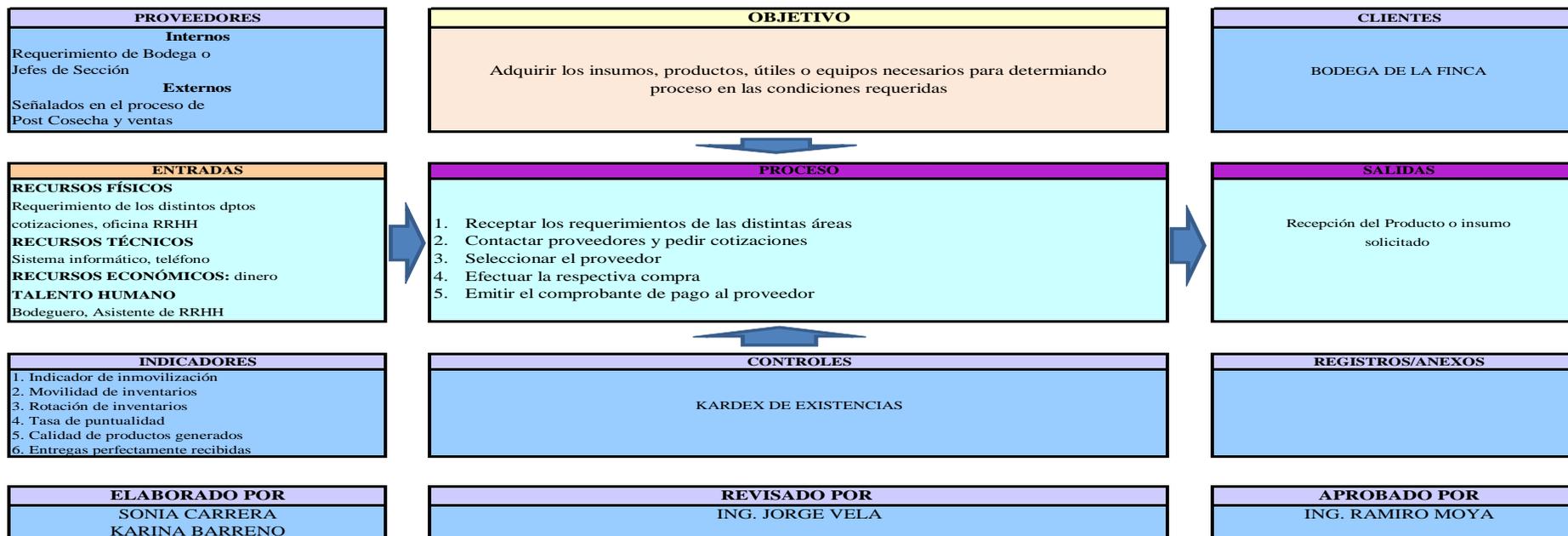


DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

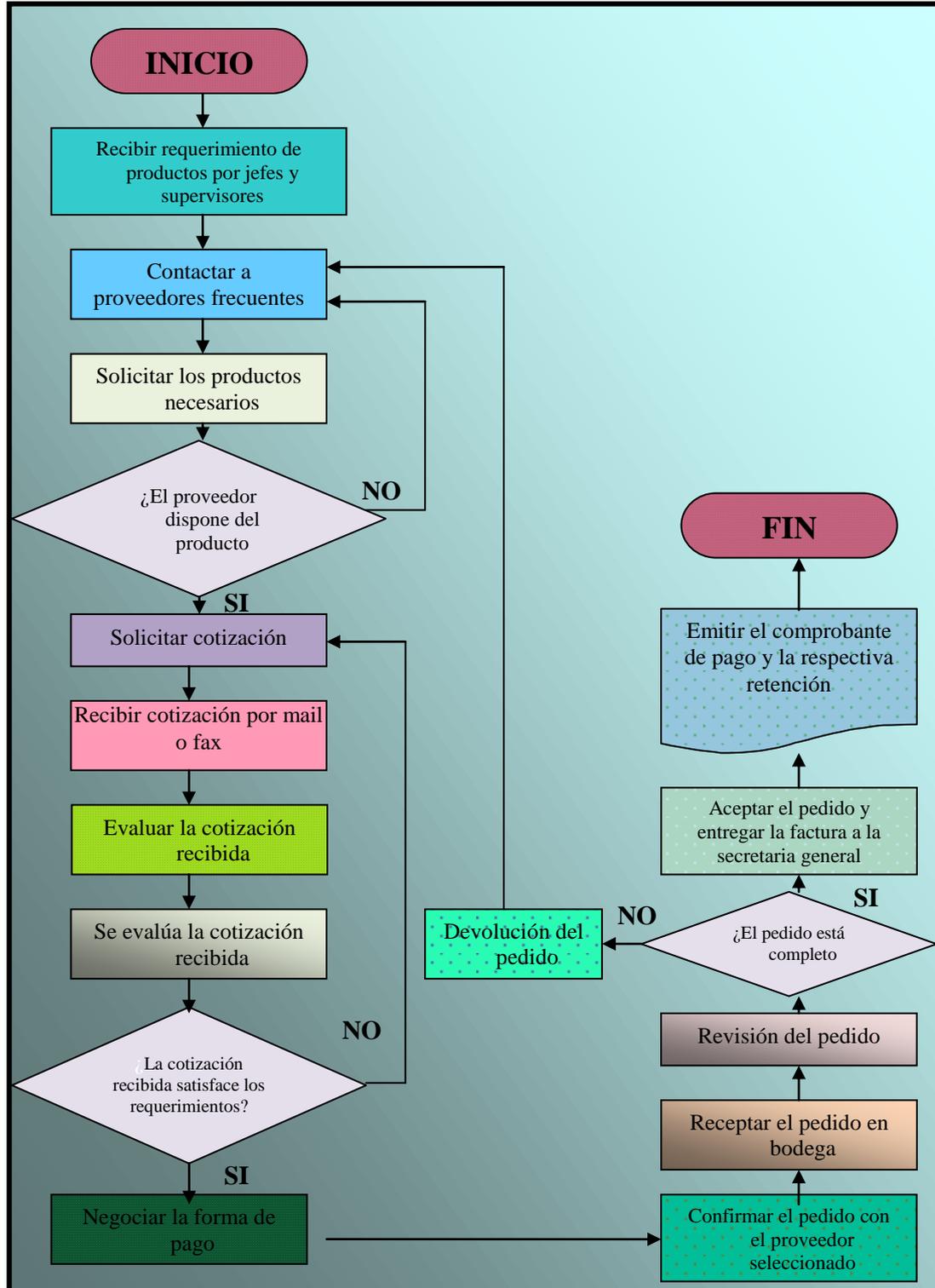
NOMBRE DEL SUBPROCESO
PROPIETARIO DEL PROCESO
ALCANCE

COMPRAR M.P E INSUMOS
SRA. MARÍA ROCÍO SALAZAR
Adquirir los insumos y productos solicitados en óptimas condiciones según los requerimientos.

EDICION No. 1
CODIGO DPA2.1
FECHA 01/04/2009



SUBPROCESO DPA2.1: COMPRAR MATERIA PRIMA E INSUMOS



	MANUAL DE PROCESOS	Página 108 de 146 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MP.01	FECHA: 22/12/2010

	ANALISIS DEL VALOR AGREGADO	CODIGO	DPA2.1
	NOMBRE DEL SUBPROCESO: COMPRAR MP E INSUMOS PRODUCTO: Recepción del Producto o insumo solicitado		

No.	PROCEDIMIENTO								TIEMPO ESTIMADO(min)	OBSERVACIONES
1	Receptar los requerimientos de las distintas áreas		1				1		5	
2	Contactar proveedores y pedir cotizaciones		1						12	
3	Seleccionar al proveedor		1				1		3	
3	Efectuar la respectiva compra		1						10	
4	Emitir el comprobante de pago al proveedor		1						15	
TIEMPO ESTIMADO		0	3	0	0	0	2	0	45	

COMPOSICION DE ACTIVIDADES		METODO ACTUAL		
		No.	TIEMPO	%
	VALOR AGREGADO REAL	0		0,00%
	VALOR AGREGADO PARA LA EMPRESA	3	37	82,22%
	PREPARACION	0		0,00%
	TRANSPORTE	0		0,00%
	ARCHIVO	0		0,00%
	INSPECCION	2	8	17,78%
	ESPERA	0		0,00%
TT	TIEMPO TOTAL	5	45	100,00%
TVA	TIEMPO VALOR AGREGADO	37		
IVA	INDICE DE VALOR AREGADO	82%		

En este proceso se puede observar un valor agregado para la empresa del 88,89% lo que significa que los procesos son más internos y que aunque no sean de interés para el cliente intervienen indirectamente en el valor final que se les entregue, pues se está destinando mayor tiempo (40 minutos). Mientras que el 11,11% (5 minutos) restante no agrega



MANUAL DE PROCESOS

Página 109 de 146
REVISION:01

CODIGO: GG.UGC.423.MP.01

FECHA: 22/12/2010



CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

PROCESO DPA2: ABASTECER DE M.P E INSUMOS , APOYAR A LA GERENCIA, PORVEER DE INFORMACION
SUBPROCESO DPA2.2: CONTROLAR CAJA CHICA

OBJETIVO Llevar un control adecuado del fondo de caja chica y efectuar las respectivas reposiciones

PROVEEDOR		INSUMOS	PROCESO	PRODUCTO	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
	N O	Documento prediseñado en excel, computador, útiles de oficina, Facturas	La reposición de caja chica incia reuniendo todas las facturas recibidas durante el mes las mismas que deben estar a nombre de la persona encargada del fondo, y deben ser autorizadas por el S.R.I. Una vez revisadas se efectúa un documento en el que se detalla una a una cada factura con los valores correspondientes, enseguida se calcula el valor total de la reposición y se emite el respectivo cheque.	Reposición del fondo de caja chica	GERENTE GENERAL, SECRETARIA GENERAL	N O
Compras según facturas o notas de venta	E X I S T E					E X I S T E

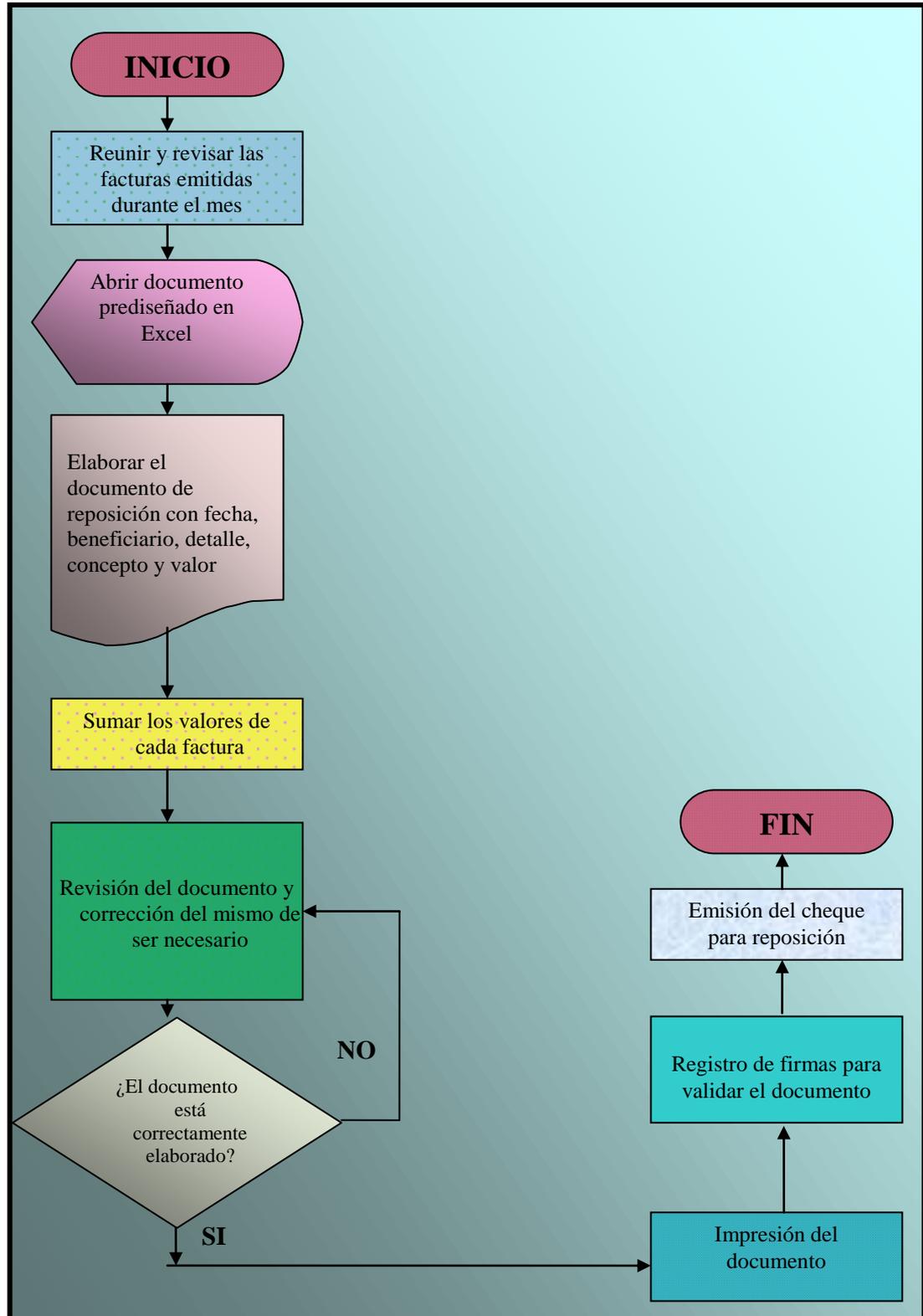
	MANUAL DE PROCESOS	Página 110 de 146 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MP.01	FECHA: 22/12/2010

	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO		EDICION No. 1
	NOMBRE DEL SUBPROCESO PROPIETARIO DEL PROCESO ALCANCE	CONTROLAR CAJA CHICA SRA. MARÍA ROCÍO SALAZAR Efectuar la respectiva reposición del fondo de caja chica para gastos menores	CODIGO DPA2.2 FECHA 01/04/2009



	MANUAL DE PROCESOS	Página 111 de 146 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MP.01	FECHA: 22/12/2010

SUBPROCESO DPA2.2: CONTROLAR CAJA CHICA



	MANUAL DE PROCESOS	Página 112 de 146 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MP.01	FECHA: 22/12/2010

	ANALISIS DEL VALOR AGREGADO	CODIGO	DPA2.2
	NOMBRE DEL SUBPROCESO: CONTROLAR CAJA CHICA PRODUCTO: Reposición del fondo de caja chica		

No.	PROCEDIMIENTO								TIEMPO ESTIMADO(min)	OBSERVACIONES
1	1. Revisar comprobantes de pago y facturas		1				1		10	
2	2. Elaborar documentos de caja chica		1						10	
3	3. Efectuar la respectiva reposición.		1						10	
TIEMPO ESTIMADO		0	2	0	0	0	1	0	30	

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		METODO ACTUAL		
		No.	TIEMPO	%
	VALOR AGREGADO REAL	0		0,00%
	VALOR AGREGADO PARA LA EMPRESA	2	20	66,67%
	PREPARACION	0		0,00%
	TRANSPORTE	0		0,00%
	ARCHIVO	0		0,00%
	INSPECCION	1	10	33,33%
	ESPERA	0		0,00%
TT	TIEMPO TOTAL	3	30	100,00%
TVA	TIEMPO VALOR AGREGADO	20		
IVA	INDICE DE VALOR AREGADO	67%		

En este proceso se puede observar un valor agregado para la empresa del 66,67% lo que significa que los procesos son más internos y que aunque no sean de interés para el cliente intervienen indirectamente en el valor final que se les entregue, pues se está destinando mayor tiempo (20 minutos). Mientras que el 11,11% (10 minutos) restante no agrega ningún valor



MANUAL DE PROCESOS

Página 113 de 146
REVISION:01

CODIGO: GG.UGC.423.MP.01

FECHA: 22/12/2010



CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

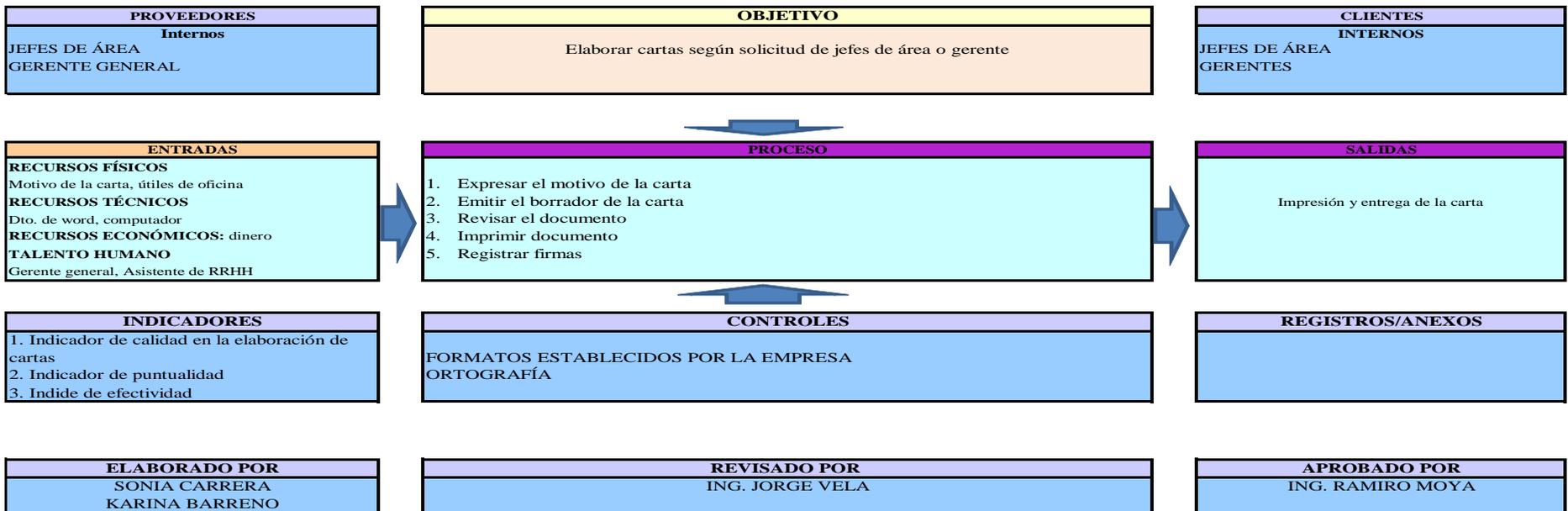
PROCESO DPA2: ABASTECER DE M.P E INSUMOS , APOYAR A LA GERENCIA, PORVEER DE INFORMACION
SUBPROCESO DPA2.3: ELABORAR CARTAS

OBJETIVO Elaborar cartas según solicitud de jefes de área o gerente

PROVEEDOR		INSUMOS	PROCESO	PRODUCTO	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
JEFES DE AREA O GERENTE GENERAL	E X N I O S T E	Documento de Word, motivo de la carta, computador, útiles de oficina	El primer paso para elaborar cartas es redactar en borrador el motivo que se está solicitando. Enseguida en un docuemnto vacío de word se detalla la fecha el saludo y el texto de la carta. Una vez elaborado se revisa previamenrte y de no existir correcciones se imprime el documento y se registra la firma respectiva	impresión y entrega de la carta	JEFES DE AREA O GERENTE GENERAL	E X N I O S T E

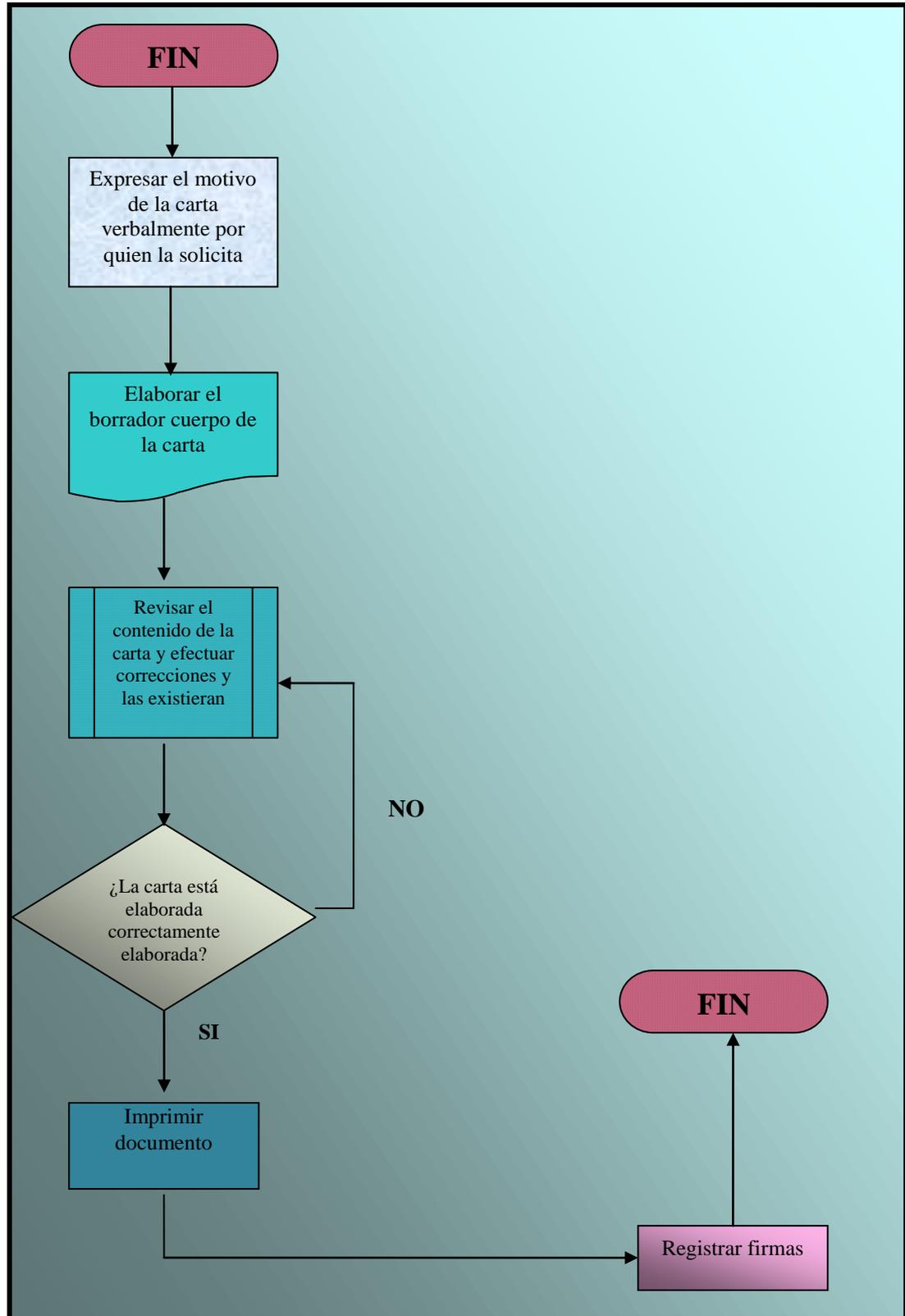
	<h1>MANUAL DE PROCESOS</h1>	Página 114 de 146 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MP.01	FECHA: 22/12/2010

	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO		EDICION No. 1
	NOMBRE DEL SUBPROCESO PROPIETARIO DEL PROCESO ALCANCE	ELABORAR CARTAS SRA. MARÍA ROCÍO SALAZAR Elaboracion de cartas según los requerimientos de jefes de área o gerentes	CODIGO DPA2.3 FECHA 01/04/2009



	MANUAL DE PROCESOS	Página 115 de 146 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MP.01	FECHA: 22/12/2010

SUBPROCESO DPA2.3: ELABORAR CARTAS



	MANUAL DE PROCESOS	Página 116 de 146 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MP.01	FECHA: 22/12/2010

 ANALISIS DEL VALOR AGREGADO										
NOMBRE DEL SUBPROCESO: ELABORAR CARTAS PRODUCTO: Impresión y entrega de la carta							CODIGO DPA2.3			
No.	PROCEDIMIENTO	●	◐	◑	→	▲	□	⌋	TIEMPO ESTIMADO(min)	OBSERVACIONES
1	Expresar el motivo de la carta			1					5	
2	Emitir la carta		1						12	
3	Revisar el documento						1		7	
4	Imprimir documento		1						5	
5	Registrar firmas		1						2	
TIEMPO ESTIMADO		0	3	1	0	0	1	0	31	
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		METODO ACTUAL								
		No.	TIEMPO	%						
●	VALOR AGREGADO REAL	0		0,00%						
◐	VALOR AGREGADO PARA LA EMPRESA	3	19	61,29%						
◑	PREPARACION	1	5	16,13%						
→	TRANSPORTE	0		0,00%						
▲	ARCHIVO	0		0,00%						
□	INSPECCION	1	7	22,58%						
⌋	ESPERA	0		0,00%						
TT	TIEMPO TOTAL	5	31	100,00%						
TVA	TIEMPO VALOR AGREGADO	19								
IVA	INDICE DE VALOR AREGADO	61%								

En este proceso se puede observar un valor agregado para la empresa del 61,29% lo que significa que los procesos son más internos y que aunque no sean de interés para el cliente intervienen indirectamente en el valor final que se les entregue, pues se está destinando mayor tiempo (19 minutos). Mientras que el 38,71% (12 minutos) restante no agrega ningún valor.



MANUAL DE PROCESOS

Página 117 de 146
REVISION:01

CODIGO: GG.UGC.423.MP.01

FECHA: 22/12/2010



CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

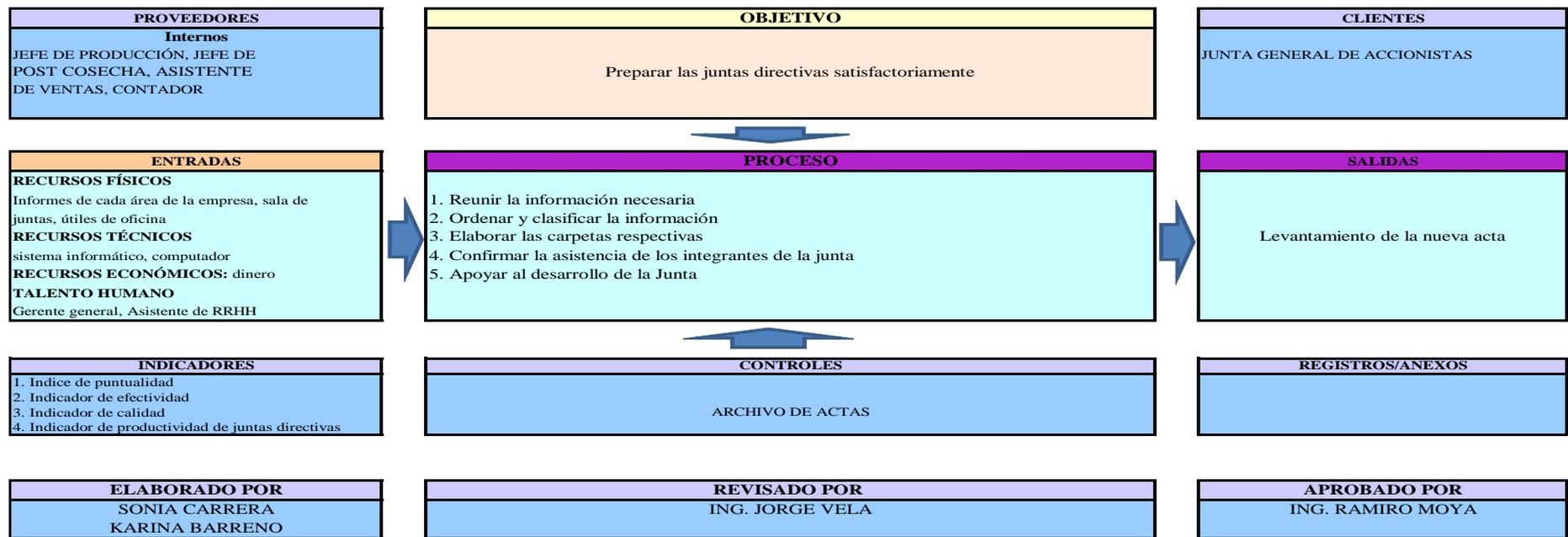
PROCESO DPA2: ABASTECER DE M.P E INSUMOS , APOYAR A LA GERENCIA, PORVEER DE INFORMACION
SUBPROCESO DPA2.4: PREPARAR JUNTAS DIRECTIVAS

OBJETIVO Preparar las juntas directivas satisfactoriamente

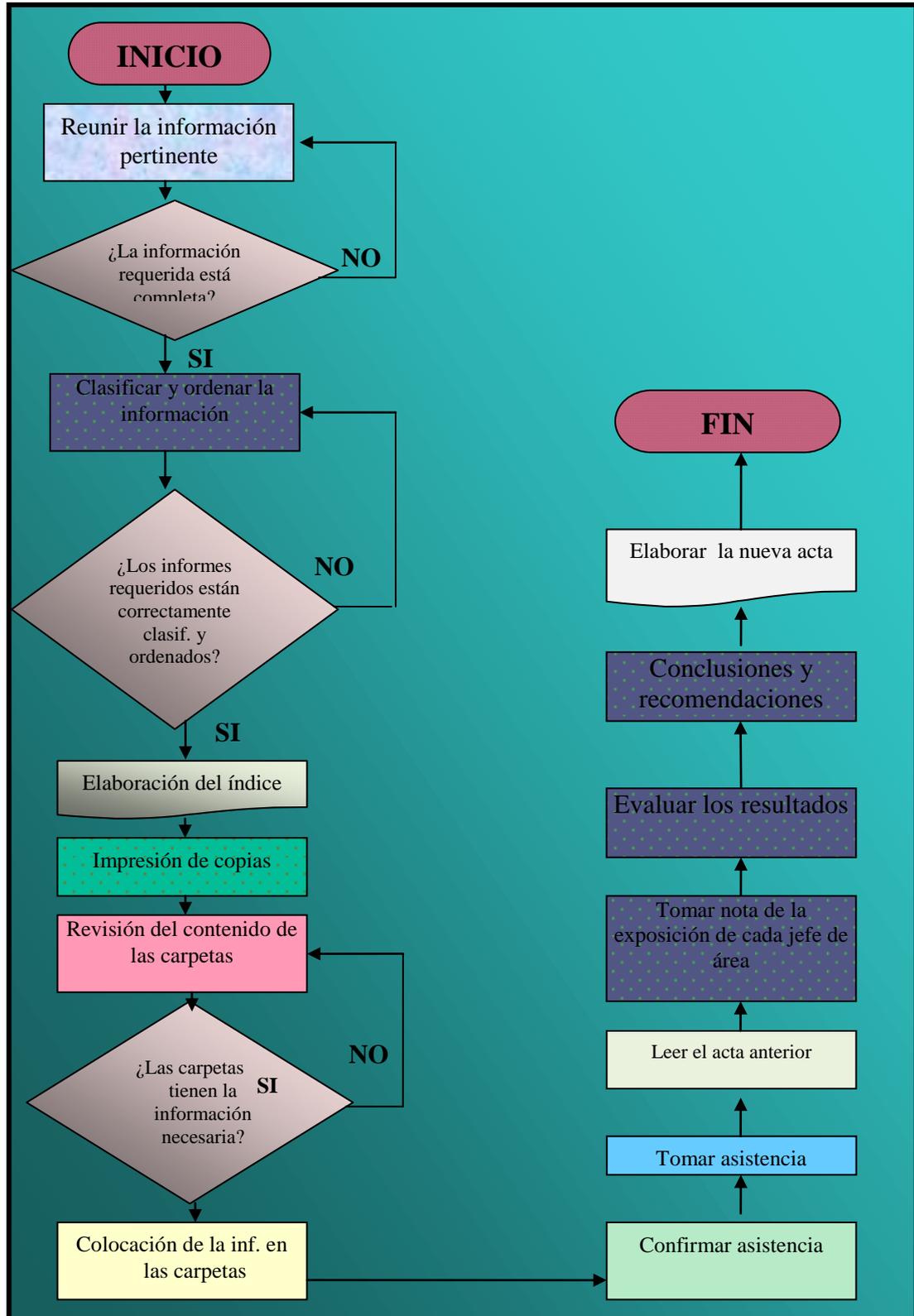
PROVEEDOR		INSUMOS	PROCESO	PRODUCTO	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
JEFE DE PRODUCCIÓN, JEFE DE POST COSECHA, ASISTENTE DE VENTAS, CONTADOR	N O E X I S T E	Informes de cada área de la empresa, computador, utiles de oficina	Para elaborar una junta directiva se empieza por reunir la información necesaria incluyendo todos los informes y reportes de cada área de la empresa, luego se ordena y se clasifica la información. Enseguida se procede a elaborar las respectivas carpetas incluyendo un índice y todos los informes necesarios para la junta, se efectúa una revisión previa con el Gerente general y de no existir correcciones se procede a sacar las copias necesarias y a llamar a los participantes para confirmar la hora y fecha acordada. Ya en la junta se procede a tomar asistencia a los participantes, se procede a la lectura del acta anterior, cada jefe expone la información del área correspondiente, se evalúan y se discuten los puntos expuestos, se establecen conclusiones y recomendaciones, y finalmente se procede a levantar la nueva acta con los las respectivas sugerencias y temas a resolverse.	Levantamiento de la nueva acta	JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS	N O E X I S T E

	MANUAL DE PROCESOS	Página 118 de 146 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MP.01	FECHA: 22/12/2010

	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO		
	NOMBRE DEL SUBPROCESO PROPIETARIO DEL PROCESO ALCANCE	PREPARAR JUNTAS DIRECTIVAS. SRA. MARÍA ROCÍO SALAZAR Brindar apoyo para el correcto desarrollo de la junta directiva	EDICION No. 1 CODIGO DPA2.4 FECHA 01/04/2009



SUBPROCESO DPA2.4: PREPARAR JUNTAS DIRECTIVAS



	MANUAL DE PROCESOS	Página 120 de 146 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MP.01	FECHA: 22/12/2010

	ANALISIS DEL VALOR AGREGADO	CODIGO	DPA2.3
	NOMBRE DEL SUBPROCESO: PREPARAR JUNTAS DIRECTIVAS PRODUCTO: Levantamiento de la nueva acta		

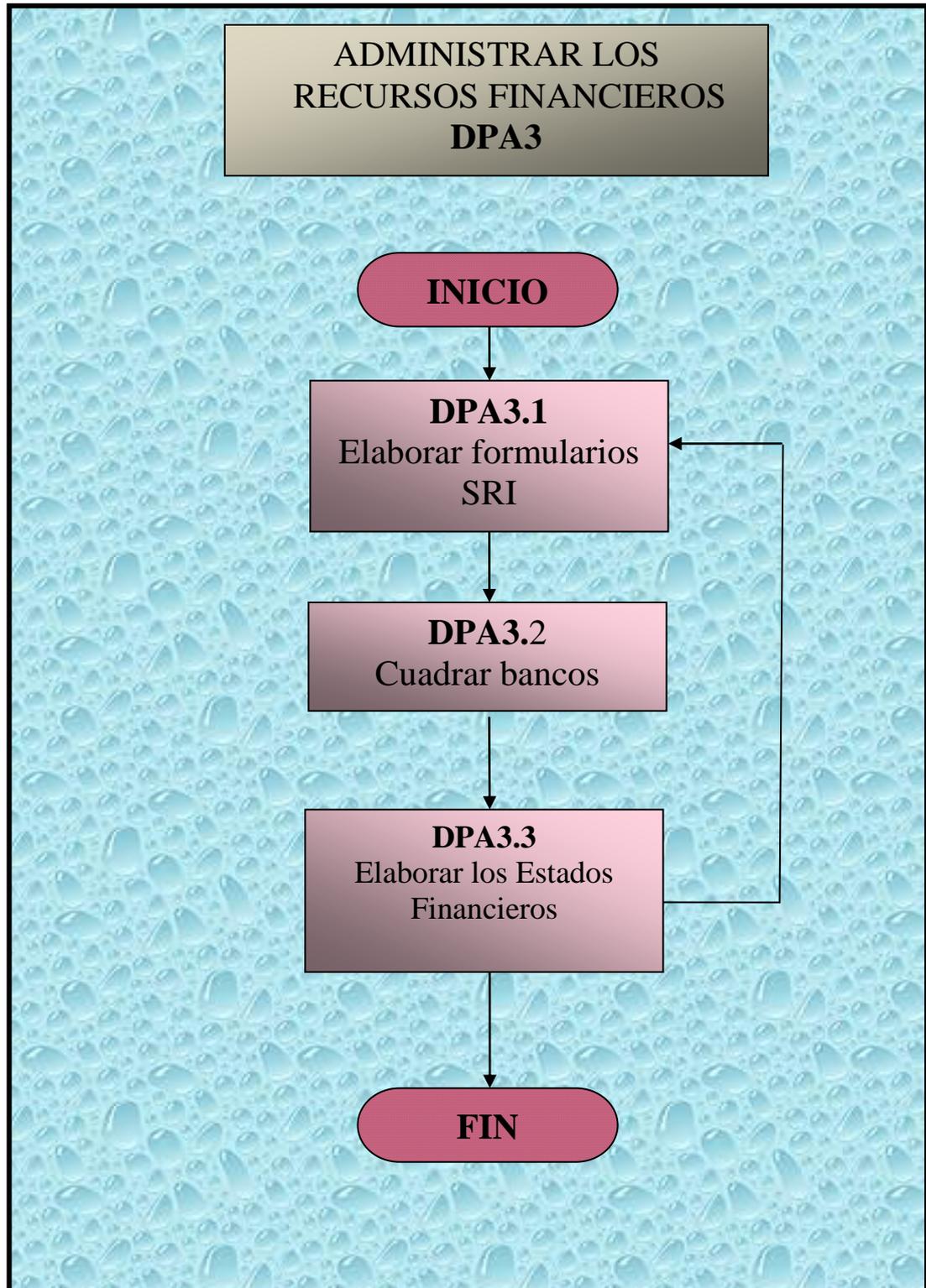
No.	PROCEDIMIENTO								TIEMPO ESTIMADO(min)	OBSERVACIONES
1	Reunir la información necesaria							1	15	
2	Ordenar y clasificar la información						1		20	
3	Elaborar las carpetas respectivas		1						15	
4	Confirmar la asistencia de los integrantes de la junta		1						15	
5	Apoyar a desarrollo de la Junta		1						60	
TIEMPO ESTIMADO		0	3	0	0	0	1	1	125	

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		METODO ACTUAL		
		No.	TIEMPO	%
	VALOR AGREGADO REAL	0		0,00%
	VALOR AGREGADO PARA LA EMPRESA	3	90	72,00%
	PREPARACION	0		0,00%
	TRANSPORTE	0		0,00%
	ARCHIVO	0		0,00%
	INSPECCION	1	20	16,00%
	ESPERA	1	15	12,00%
TT	TIEMPO TOTAL	5	125	100,00%
TVA	TIEMPO VALOR AGREGADO	90		
IVA	INDICE DE VALOR AREGADO	72%		

En este proceso se puede observar un valor agregado para la empresa del 72,00% lo que significa que los procesos son más internos y que aunque no sean de interés para el cliente intervienen indirectamente en el valor final que se les entregue, pues se está destinando mayor tiempo (90 minutos). Mientras que el 28% (25 minutos) restante no agrega ningún valor

	MANUAL DE PROCESOS	Página 121 de 146 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MP.01	FECHA: 22/12/2010

PROCESO DPA3: ADMINISTRAR LOS RECURSOS FINANCIEROS





MANUAL DE PROCESOS

Página 122 de 146
REVISION:01

CODIGO: GG.UGC.423.MP.01

FECHA: 22/12/2010

 CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO						
PROCESO D.P.A.3: ADMINISTRAR LOS RECURSOS FINANCIEROS SUBPROCESO D.P.A. 3.1: ELABORAR FORMULARIOS S.R.I.						
OBJETIVO Mantener un debido control del pago de impuestos o declaraciones al fisco.						
PROVEEDOR		INSUMOS	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
PERSONAL ENCARGADO DE LAS DIVERSAS AREAS COMO: VENTAS, SECREARIA, NOMINA, PRODUCCION	EMPRESA QUE BRINDA LOS SERVICIOS DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA EXTERNA	información de las diferentes áreas de la empresa relacionadas con el proceso	Este proceso lo realiza la empresa contratada encargada de llevar Contabilidad, para ello DIFIORI debe presentar los informes de compras, detalle de las facturas de proveedores de insumos y suministros para uso de la empresa, un informe de ventas mensuales tanto nacionales como internacionales, informe de retenciones que se hagan a empresas o personas naturales. Y luego de ello se procede a ingresar en el software diseñado para el efecto e imprimir el respectivo formulario	Formularios listos para ser presentados al S.R.I	GERENTE PRESIDENTE ACCIONISTAS	GOBIERNO REPRESENTADO POR EL S.R.I.



MANUAL DE PROCESOS

Página 123 de 146
REVISION:01

CODIGO: GG.UGC.423.MP.01

FECHA: 22/12/2010

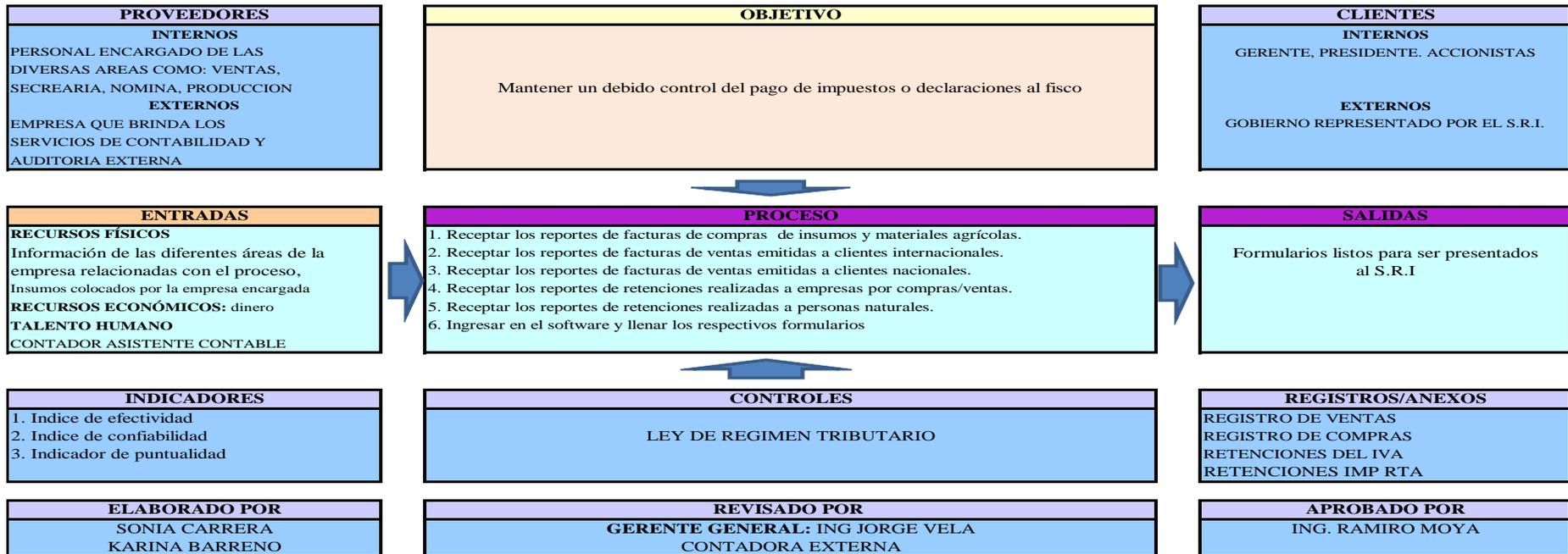


DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL SUBPROCESO
PROPIETARIO DEL PROCESO
ALCANCE

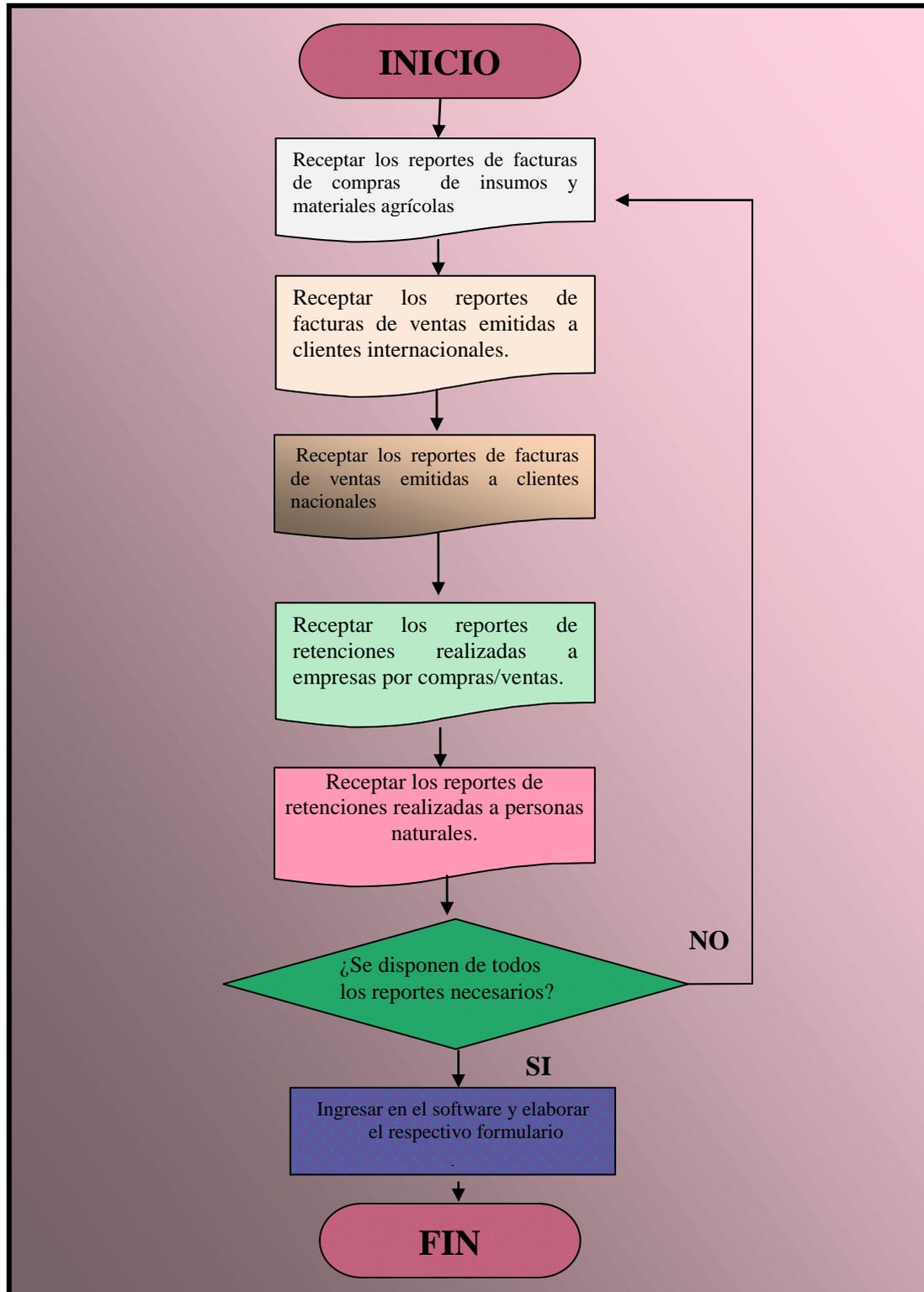
ELABORAR FORMULARIOS SRI
EMPRESA CONRATADA DE CONTABILIDAD/ AUDITORIA
Elaboración de los debidos formularios del iva. Ir, para el S.R.I.

EDICION No. 1
CODIGO DPA3.1
FECHA 01/04/2009



	MANUAL DE PROCESOS	Página 124 de 146 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MP.01	FECHA: 22/12/2010

SUBPROCESO DPA3.1: ELABORAR FORMULARIOS S.R.I.





MANUAL DE PROCESOS

Página 125 de 146
REVISION:01

CODIGO: GG.UGC.423.MP.01

FECHA: 22/12/2010

 ANALISIS DEL VALOR AGREGADO NOMBRE DEL SUBPROCESO: ELABORAR FORMULARIOS S.R.I. PRODUCTO: FORMULARIOS DE DECLARACION DEL IVA Y DEL IMP. RENTA CODIGO: DPA3.1										
No.	PROCEDIMIENTO								TIEMPO ESTIMADO(min)	OBSERVACIONES
1	Receptar los reportes de facturas de compras de insumos y materiales agrícolas.		1					1	3	
2	Receptar los reportes de facturas de ventas emitidas a clientes intern.		1					1	3	
3	Receptar los reportes de facturas de ventas emitidas a clientes nacionales.		1					1	4	
4	Receptar los reportes de retenciones realizadas a empresas por compras/ventas.		1					1	2	
5	Receptar los reportes de retenciones realizadas a personas naturales.		1					1	2	
6	Ingresar en el software y llenar los respectivos formularios		1					1	5	
TIEMPO ESTIMADO		0	1	0	0	0	0	5	19	
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		METODO ACTUAL								
		No.	TIEMPO	%						
	VALOR AGREGADO REAL	0		0,00%						
	VALOR AGREGADO PARA LA EMPRESA	1	5	26,32%						
	PREPARACION	0		0,00%						
	TRANSPORTE	0		0,00%						
	ARCHIVO	0		0,00%						
	INSPECCION	0		0,00%						
	ESPERA	5	14	73,68%						
TT	TIEMPO TOTAL	6	19	100,00%						
TVA	TIEMPO VALOR AGREGADO	5								
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO	26%								

En este proceso se puede observar un valor agregado para la empresa mínimo del 5.26%, ya que sus procedimientos están más relacionados con la la espera por recuperar los reportes necesarios (94.74%). El tiempo estimado para dicho proceso son 19 días laborables



MANUAL DE PROCESOS

Página 126 de 146
REVISION:01

CODIGO: GG.UGC.423.MP.01

FECHA: 22/12/2010

 CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO						
PROCESO D.P.A.3: ADMINISTRAR LOS RECURSOS FINANCIEROS SUBPROCESO D.P.A.3.2: CUADRAR BANCOS (CONCILIACION)						
OBJETIVO Permitir el control sobre las operaciones bancarias que realiza la empresa.						
PROVEEDOR		INSUMOS	PROCESO	PRODUCTO	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
PERSONAL ENCARGADO DE LAS DIVERSAS AREAS COMO: VENTAS, SECREARIA, NOMINA, PRODUCCION	BANCOS EMPRESA QUE BRINDA LOS SERVICIOS DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA EXTERNA	INSUMOS DE LA EMPRESA CONTRATADA PARA LEVAR LA CONTABILIDAD	Receptar los reportes de los cheques girados tanto a proveedores, y sueldos del personal, así como obtener el estado de cuenta de los bancos; posteriormente comparar los depósitos físicos con los del estado de cuenta, se debe verificar cantidades, numeros de cheques, en caso de que existieran anomalías corregirlas. Ingresar e el software.	DISPONIBILIDAD DE SALDO EN LAS DIVERSAS CUENTAS DE LOS BANCOS CON LOS QUE TRABAJA LA EMPRESA	GERENTE PRESIDENTE ACCIONISTAS	B A N C O



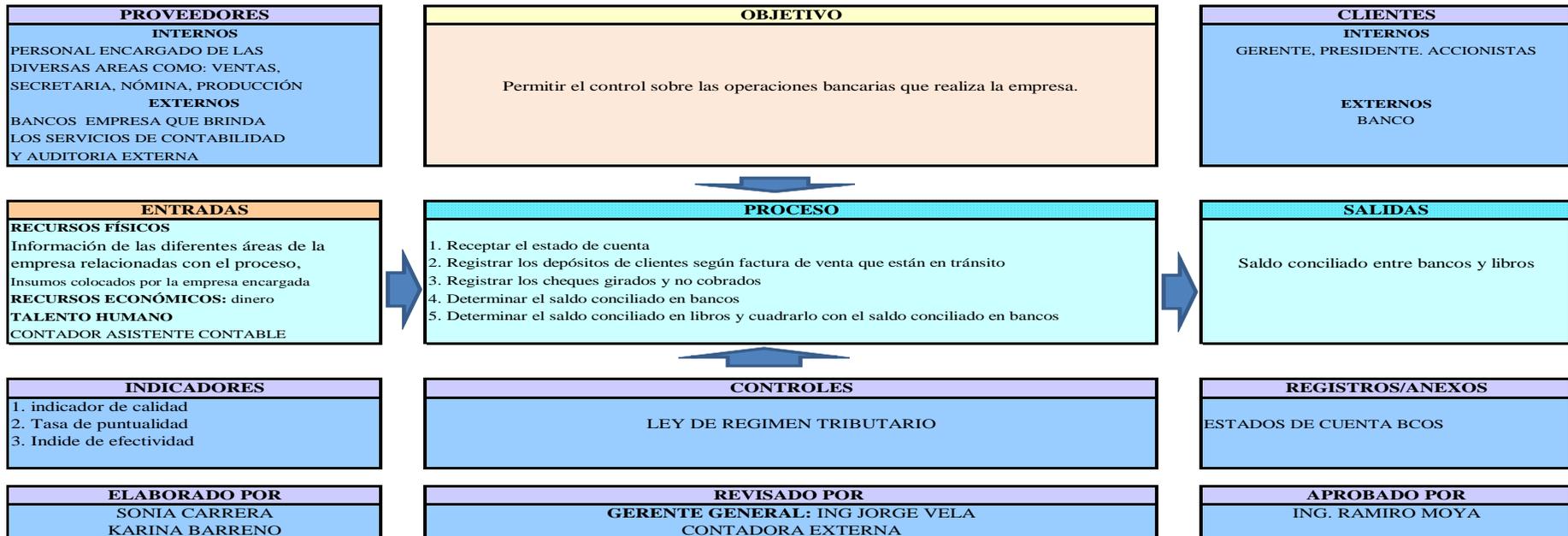
MANUAL DE PROCESOS

Página 127 de 146
REVISION:01

CODIGO: GG.UGC.423.MP.01

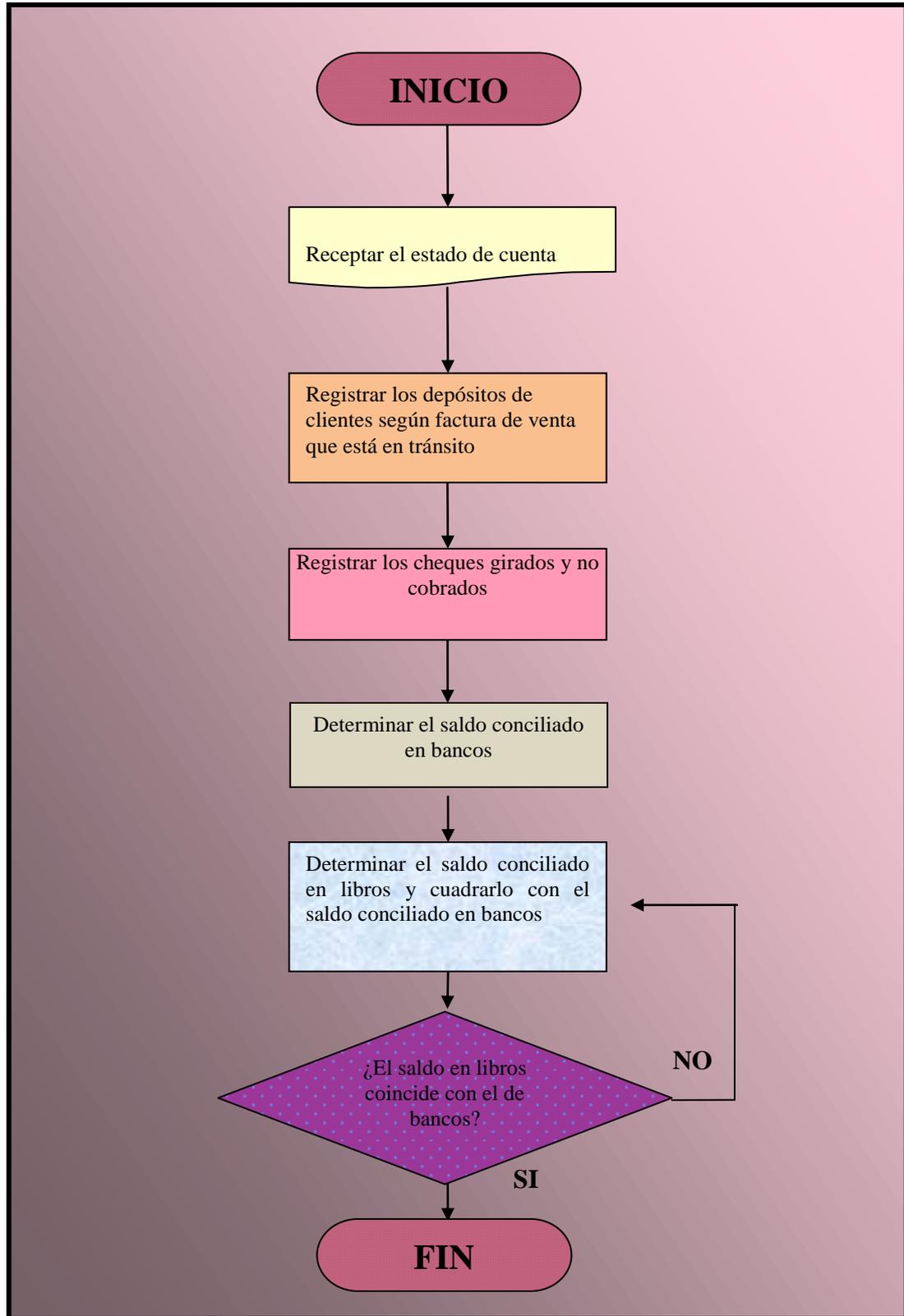
FECHA: 22/12/2010

	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO		EDICION No.	1
	NOMBRE DEL SUBPROCESO PROPIETARIO DEL PROCESO ALCANCE	CUADRAR BANCOS (CONCILIACION) EMPRESA CONRATADA DE CONTABILIDAD/ AUDITORIA Elaboración y verificación de saldos de estados de bancos	CODIGO FECHA	DPA3.2 01/04/2009



	MANUAL DE PROCESOS	Página 128 de 146 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MP.01	FECHA: 22/12/2010

SUBPROCESO DPA3.2: CUADRAR BANCOS (CONCILIACIÓN)





MANUAL DE PROCESOS

Página 129 de 146
REVISION:01

CODIGO: GG.UGC.423.MP.01

FECHA: 22/12/2010

ANALISIS DEL VALOR AGREGADO										
		NOMBRE DEL SUBPROCESO: CUADRAR BANCOS (CONCILIACIÓN) PRODUCTO: DISPONIBILIDAD DE SALDO EN LAS DIVERSAS CUENTAS DE LOS BANCOS CON LOS QUE TRABAJA LA EMPRESA					CODIGO: DPA3.2			
No.	PROCEDIMIENTO	○	◐	◑	→	▲	□	D	TIEMPO ESTIMADO	OBSERVACIONES
1	Receptar el estado de cuenta							1	5	
2	Registrar los depósitos de clientes según factura de venta que están en tránsito							1	15	
3	Registrar los cheques girados y no cobrados							1	15	
4	Determinar el saldo conciliado en bancos		1						30	
5	Determinar el saldo conciliado en libros y cuadrarlo con el saldo		1						40	
TIEMPO ESTIMADO		0	2	0	0	0	0	3	105	

COMPOSICION DE ACTIVIDADES		METODO ACTUAL		
		No.	TIEMPO	%
○	VALOR AGREGADO REAL	0	0	0,00%
◐	VALOR AGREGADO PARA LA EMPRESA	2	70	66,67%
◑	PREPARACION	0	0	0,00%
→	TRANSPORTE	0	0	0,00%
▲	ARCHIVO	0	0	0,00%
□	INSPECCION	0	0	0,00%
D	ESPERA	3	35	33,33%
TT	TIEMPO TOTAL	5	105	100,00%
TVA	TIEMPO VALOR AGREGADO	70		
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO	67%		

En este proceso se puede observar un valor agregado para la empresa del 66,67%, ya que sus procedimientos permiten conocer el circulante real de la misma mientras que el 33,33% no agrega ningún valor.



MANUAL DE PROCESOS

Página 130 de 146
REVISION:01

CODIGO: GG.UGC.423.MP.01

FECHA: 22/12/2010



CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

PROCESO D.P.A.3

ADMINISTRAR LOS RECURSOS FINANCIEROS

SUBPROCESO D.P.A.3.3: ELABORAR ESTADOS FINANCIEROS

OBJETIVO

Conocer la situación real de empresa y apoyar a la gerencia en la planeación, organización, dirección, control de los negocios

PROVEEDOR		INSUMOS	PROCESO	PRODUCTO	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
PERSONAL ENCARGADO DE LAS DIVERSAS AREAS COMO: VENTAS, SECREARIA, NOMINA, PRODUCCION	EMPRESA QUE BRINDA LOS SERVICIOS DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA EXTERNA	INSUMOS DE LA EMPRESA CONTRATADA PARA LEVAR LA CONTABILIDAD	Se procede a revisar la información financiera de la empresa, posteriormente se la debe clasificar según su utilidad, se deben hacer los debidos comprobantes en caso de faltar (estos comprobantes respaldan las transacciones que la empresa realiza). A continuación se revisan los informes y se los corrige si estan con algun tipo de error, se procede a registrar en el sistema, inmediatamente se debe cruzar la información lo físico con lo real. se totalizan los saldos y se realizan los comprobantes de ajustes., a futuro se procede a la realización de los estados financieros, ingresarlos en el Sotware.y efectuar el respectivo análisis para planificación futura.	Informe de la situación de la empresa en base al análisis de los Estados Financieros.	GERENTE, PRESIDENTE, ACCIONISTAS	N O E X I S T E



MANUAL DE PROCESOS

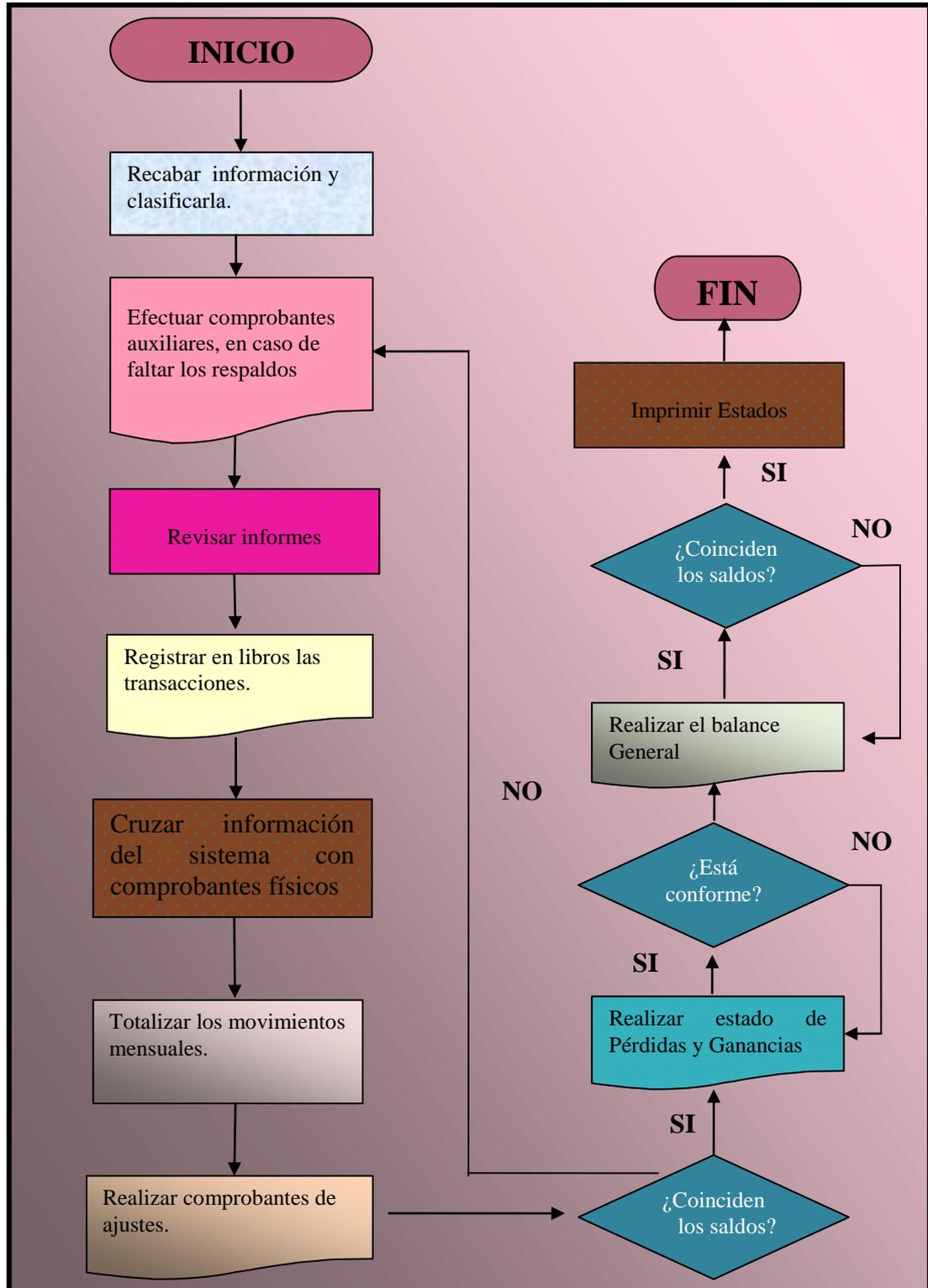
Página 131 de 146
REVISION:01

CODIGO: GG.UGC.423.MP.01

FECHA: 22/12/2010



SUBPROCESO DPA3.3: ELABORAR ESTADOS FINANCIEROS





MANUAL DE PROCESOS

Página 133 de 146
REVISION:01

CODIGO: GG.UGC.423.MP.01

FECHA: 22/12/2010



ANALISIS DEL VALOR AGREGADO

NOMBRE DEL SUBPROCESO: ELABORAR LOS ESTADOS FINANCIEROS

CODIGO: DPA3.3

PRODUCTO: Informe de la situación de la empresa en base al análisis de los Estados Financieros.

No.	PROCEDIMIENTO	●	◐	◑	→	▲	□	◻	TIEMPO ESTIMADO	OBSERVACIONES
1	Recabar la información y clasificarla						1		30	empresa contratada
2	Efectuar comprobantes auxiliares, en caso de faltar los respaldos.			1					30	empresa contratada
3	Revisar informes.						1		20	empresa contratada
4	Registrar en los libros.		1						20	empresa contratada
5	Cruzar información del sistema con comprobantes físicos.		1						30	empresa contratada
6	Totalizar movimientos mensuales.		1						20	empresa contratada
7	Realizar comprobantes de ajustes		1						20	empresa contratada
8	Realizar los estados de Pérdidas y Ganancias.		1						30	empresa contratada
9	Realizar el Balance General		1						30	empresa contratada
10	Imprimir estados financieros		1						15	empresa contratada
TIEMPO ESTIMADO		0	7	1	0	0	2	0	245	

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		METODO ACTUAL		
		No.	TIEMPO	%
●	VALOR AGREGADO REAL	0		0,00%
◐	VALOR AGREGADO PARA LA EMPRESA	7	165	67,35%
◑	PREPARACION	1	30	12,24%
→	TRANSPORTE	0		0,00%
▲	ARCHIVO	0		0,00%
□	INSPECCION	2	50	20,41%
◻	ESPERA	0		0,00%
TT	TIEMPO TOTAL	10	245	100,00%
TVA	TIEMPO VALOR AGREGADO	165		
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO	67%		

En este proceso se puede observar un valor agregado para la empresa del 67,35% pese a que estos procesos son efectuados por una empresa externa, mientras que el 32,65% (80 minutos) no agrega ningún valor para la empresa

	MANUAL DE PROCESOS	Página 134 de 146 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MP.01	FECHA: 22/12/2010

8.4 INDICADORES

Los indicadores permiten analizar la situación y las tendencias de cambio generadas por un fenómeno determinado, respecto a objetivos y metas previstas o ya indicadas y han sido estructurados tomando en consideración tres características importantes: EFICACIA, EFICIENCIA Y CALIDAD los mismos que se describen en el tablero de control.

EFICACIA = Meta programada

EFICIENCIA = Uso inteligente de los recursos

CALIDAD = Satisfacción de un bien, producto o servicio enfocados al cumplimiento de estándares de calidad

8.4.1 TABLERO DE CONTROL

A continuación se detalla el tablero de control que resume todos los indicadores de cada subproceso con sus respectiva descripción y fórmula, de tal manera que los jefes de cada área puedan dar un seguimiento y saber si los objetivos fueron o no cumplidos.



MANUAL DE PROCESOS

Página 135 de 146
REVISION:01

CODIGO: GG.UGC.423.MP.01

FECHA: 22/12/2010

Tablero de Control Empresa Difiori S.A

MACRO PROCESO: PROCESOS GOBERNANTES																	
PROCESOS	CÓDIGO	NOMBRE DEL PROCESO	OBJETIVO	NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	FÓRMULA	TIPO			FRECUENCIA MEDICIÓN	SEGUIMIENTO			META	OBSERVACIONES	
								EFICACIA	EFICIENCIA	CALIDAD		1	2	3			
GESTIÓN ADMINISTRATIVA DPG	DPG1.1	PLANIFICAR	Definir objetivos concretos y diseñar los sistemas para conseguirlos, así como cuantificar los medios.	Indice del cumplimiento de objetivos	Tiempo que se dedica para el cumplimiento de los objetivos señalados por semana	%	tiempo empleado para el cumplimiento de objetivos por semana / tiempo total planificado para cumplir los objetivos propuestos por semana		X		semanal				95%		
				Indice de confiabilidad de los cursos de acción	Confiabilidad de los cursos de acción determinados	%	(gastos empleados para los cursos de acción / gastos totales destinados para los cursos de acción)* 100	X			trimestral						
				Indice del cumplimiento de objetivos	Mide el porcentaje de los objetivos propuestos que se han cumplido	%	objetivos realizados/objetivos propuestos		X		trimestral					90%	
	DPG1.2	ORGANIZAR	Dividir el trabajo entre grupos e individuos y coordinar las actividades individuales del grupo	Indice Horas/trabajador	Tiempo que se destina al cumplimiento de objetivos por departamento	%	horas cumplidas por trabajador/horas totales para el cumplim.de objetivos departamentales		X		trimestral				95%		
				Tasa de confiabilidad	Confiabilidad de las tareas asignadas	%	No. Dptos bien organizados/No. Total de dptos en la empresa	X			trimestral				95%		
				Tasa de puntualidad	Puntualidad de los dptos en el cumplimiento de objetivos	%	No. Objetivos cumplidos a tiempo por departamento/No. Objetivos determinados en el dpto.		X		trimestral				100%		
	DPG1.3	DIRIGIR	Gobernar, regir o dar reglas para el manejo de una dependencia o empresa.	Productividad mano de obra	Mide las horas empleadas por trabajador para la producción	\$	Producción/Horas - hombre trabajadas	X			trimestral						
				Rotación del personal	Confiabilidad en el desempeño de las personas contratadas	%	No. Empleados estables/No. Empleados totales			X	trimestral				95%		
	DPG1.4	CONTROLAR	Medir y evaluar el desempeño de cada componente organizacional de una empresa, efectuar la acción correctiva cuando sea necesaria	Tasa de efectividad	mide que tan efectivo es el trabajo realizado	%	ventas obtenidas con el cumplimiento de objetivos/Ventas totales	X			trimestral				95%		
				Productividad objetivos planeados	Mide la eficiencia de los objetivos propuestos	%	objetivos realizados/objetivos propuestos		X		trimestral				95%		
				tiempo utilizado efectivamente	mide la calidad del trabajo en función del tiempo que se ha destinado al cumplimiento de objetivos	t	Tiempo subutilizado expresado en horas- Tiempo total destinado para cumplir los objetivos departamentales en horas			X	trimestral						



MANUAL DE PROCESOS

Página 136 de 146
REVISION:01

CODIGO: GG.UGC.423.MP.01

FECHA: 22/12/2010

MACRO PROCESO: PROCESOS CLAVES U OPERATIVOS																	
PROCESOS	CÓDIGO	NOMBRE DEL PROCESO	OBJETIVO	NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	FÓRMULA	TIPO			FRECUENCIA MEDICIÓN	SEGUIMIENTO			META	OBSERVACIONES	
								EFICACIA	EFICIENCIA	CALIDAD		1	2	3			
FORMAR EL CULTIVO DPC1	DPC1.1	PREPARAR EL TERRENO	Preparar el suelo para la implementación del sistema de riego	densidad de terreno con nutrientes	mide la densidad de terreno que usa nutrientes en forma cuantitativa	%	Tierra que usa nutrientes/ tierra total		X		semanal				95%		
				aplicación de nutrientes	mide la aplicación de nutrientes semanalmente	%	No. Aplicación de nutrientes semanalmente /No. Aplicaciones mensuales		X		semanal				95%		
				utilización de recursos para manejo de nutrientes	mide el tiempo en horas que se emplea maquinaria para la aplicación de nutrientes	%	No. Horas con maquinaria para aplicación de nutrientes/No. Total de horas empleadas en la aplicación de nutrientes		X		semanal				95%		
				medidas de conservación del suelo	mide la densidad de tierra donde se emplean medidas de conservación	%	Hectareas de tierra con medidas de conservación/hectarea Hectareas de tierras en total		X		semanal				100%		
				utilización de agua	mide la cantidad de agua que se emplea en la producción de variedades	m3	cantidad de agua utilizada / Valoración del agua en la agricultura	X			semanal						
				Manejo de pesticidas	mide el uso de pesticidas en forma cuantitativa	%	Area que se aplica pesticidas/hectarea total sembrada		X		semanal					100%	
	DPC1.2	CONSTRUIR EL INVERNADERO	Diseñar e implementar el invernadero	índice de utilización	es el cociente entre capacidad utilizada y la disponibilidad por invernadero	%	(No. De hectareas utilizadas para la construcción de invernadero/No. Hectareas totales de la finca		X		anual				90%		
				índice de rendimiento	es el cociente entre producción real y la esperada por invernadero	%	(nivel de producción real por invernadero/nivel de producción esperado por invernadero)*100		X		anual				90%		
				índice de productividad	es el cociente entre los valores reales de la producción y los esperados por invernadero	%	(valor de producción real por invernadero/valor producción esperado por invernadero)*100		X		anual				100%		
	DPC1.3	PLANTAR	Sembrar las variedades en los invernaderos construidos	Tallos disponibles	mide el número de tallos cosechados	%	Tallos cosechados/tallos sembrados		X		mensual				95%		
				Producción disponible	Mide la disponibilidad a futuro de la producción	%	Producción programada/producción no programada	X			mensual				95%		
				Plantas sembradas por cama	permite saber el número de plantas sembradas por cama	%	No. Plantas sembradas por cama/Número de camas totales		X		mensual				95%		



MANUAL DE PROCESOS

Página 137 de 146
REVISION:01

CODIGO: GG.UGC.423.MP.01

FECHA: 22/12/2010

PROCESOS	CÓDIGO	NOMBRE DEL PROCESO	OBJETIVO	NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	FÓRMULA	TIPO			FRECUENCIA MEDICIÓN	SEGUIMIENTO			META	OBSERVACIONES
								EFICACIA	EFICIENCIA	CALIDAD		1	2	3		
MANEJAR Y COSECHAR LAS VARIEDADES DPC2	DPC2.1	MANEJAR EL CULTIVO	Lograr que las plantas ya sembradas reciban el debido mantenimiento para una buena cosecha	ingertos realizados	mide la cantidad de ingertos que se realizan mensualmente con relación al año	%	ingertos diarios/ingertos mensuales		X		mensual				95%	
				plagas controladas	mide la frecuencia con que se controla las plagas mensualmente en relación al año	%	Control de plagas diarias/control de plagas mensuales		X	X	mensual				100%	
				enfermedades controladas	mide la frecuencia con que se controlan las enfermedades mensualmente en relación al año	%	Control de enfermedades diarias/control de enfermedades mensuales		X	X	mensual				95%	
				mantenimiento de plantas	mide la frecuencia con que se da mantenimiento a las variedades ya sembradas mensualmente en relación al año	%	mantenimiento de plantas diarias / mantenimiento de plantas mensual		X	X	mensual				100%	
	DPC2.2	COSECHAR VARIEDADES	Cortar las variedades en las condiciones requeridas por el cliente	Tallos por punto de corte 40 cm.	Mide el porcentaje de tallos requeridos con punto de corte 40 cm.	%	No. Tallos punto de corte 40 /No. Tallos cortados totales		X		semanal				100%	
				Tallos por punto de corte 50 cm.	Mide el porcentaje de tallos requeridos con punto de corte 50 cm.	%	No. Tallos punto de corte 50 /No. Tallos cortados totales		X		semanal				100%	
				Tallos por punto de corte 60 cm.	Mide el porcentaje de tallos requeridos con punto de corte 60 cm.	%	No. Tallos punto de corte 60 /No. Tallos cortados totales		X		semanal				100%	
				Tallos por punto de corte 70 cm.	Mide el porcentaje de tallos requeridos con punto de corte 70 cm.	%	No. Tallos punto de corte 70 /No. Tallos cortados totales		X		semanal				100%	
				Tallos por punto de corte 80 cm.	Mide el porcentaje de tallos requeridos con punto de corte 80 cm.	%	No. Tallos punto de corte 80 /No. Tallos cortados totales		X		semanal				100%	



MANUAL DE PROCESOS

Página 138 de 146
REVISION:01

CODIGO: GG.UGC.423.MP.01

FECHA: 22/12/2010

PROCESOS	CÓDIGO	NOMBRE DEL PROCESO	OBJETIVO	NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	FÓRMULA	TIPO			FRECUENCIA MEDICIÓN	SEGUIMIENTO			META	OBSERVACIONES
								EFICACIA	EFICIENCIA	CALIDAD		1	2	3		
HIDRATAR, CLASIFICAR Y EMPACAR DPC3	DPC3.1	RECIBIR E HIDRATAR LOS TALLOS	Recibir e hidratar las variedades después de haber pasado por el proceso de corte	botones disponibles	mide la cantidad de botones disponibles para clasificación y empaque	%	botones cortados diarios/botones cortados mensualmente		X		mensual				95%	
				desperdicios	mide el porcentaje de botones desperdiciados	%	No. Botones infectados/No. Total de botones recibidos			X	semanal				90%	
				índice de rendimiento en la elaboración de mallas	mide el rendimiento del empleado para elaborar mallas	%	No. De mallas elaboradas por empleados al día/total de mallas estimadas por empleado al día	X			semanal				95%	
	DPC3.2	CLASIFICAR Y EMPACAR VARIEDADES	Organizar u ordenar las variedades con colores y tamaños similares para empacarlos en bunches de 25 tallos.	Bunches disponibles	mide la cantidad de bunches elaborados diariamente en relación al mes	q	No. De bunches diarios/No. De bunches mensuales		X		mensual				95%	
				tiempo de empaque	mide el tiempo que se destina para elaborar un bonche	%	Tiempo utilizado para empacar un bonche/tiempo total por día que se emplea para empacar bunches		X		semanal				95%	
				índice de calidad	mide la calidad de los bunches elaborados	%	Total de bunches sin defectos/Total de bunches elaborados		X		mensual				100%	
	DPC3.3	TRANSPORTAR BUNCHES AL CUARTO FRIO Y EMPACARLOS	Empacar, hidratar los bunches y almacenar en cuarto frío (despachos)	Costo de Almacenamiento por Unidad	Consiste en relacionar el costo del almacenamiento y el número de unidades almacenadas en un período determinado	\$	Costo de almacenamiento /No. De Unidades almacenada		X		semanal					
				Costo por Unidad Despachada	Porcentaje de manejo por unidad sobre los gastos operativos del centro de distribución.	\$	Costo total operativo bodega/Unidades despachadas		X		semanal					
				Nivel de Cumplimiento Del Despacho	Consiste en conocer el nivel de efectividad de los despachos de mercancías a los clientes en cuanto a los pedidos enviados en un período determinado.	%	No. Despachos cumplidos x 100/No. Total de despachos requeridos	X			semanal				100%	
				Costo por Metro Cuadrado	Consiste en conocer el valor de mantener un metro cuadrado de bodega	\$	Costo Total operativo bodega/Area de almacenamiento		X		semanal					



MANUAL DE PROCESOS

Página 139 de 146
REVISION:01

CODIGO: GG.UGC.423.MP.01

FECHA: 22/12/2010

CÓDIGO	NOMBRE DEL PROCESO	OBJETIVO	NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	FÓRMULA	TIPO			FRECUENCIA MEDICIÓN	SEGUIMIENTO			META	OBSERVACIONES	
							EFICACIA	EFICIENCIA	CALIDAD		1	2	3			
DPC4.1	VENDER INTERNACIONALMENTE	Ofrecer variedades producidas y entregar el pedido al cliente en las condiciones requeridas	Calidad de la Facturación	Número y porcentaje de facturas con error por cliente, y agregación de los mismos.	%	Facturas Emitidas con Errores / Total de facturas emitidas			X	semanal				100%		
			índice de comercialidad	mede el nivel de comercialización de una determinada variedad	\$	Venta de una variedad "X"/ Ventas totales	X				semanal				100%	
			Demanda de Variedades	mede la demanda de variedades	%	Cantidad de variedades demandadas mensualmente/Cantidad de variedades demandadas anualmente		X			semanal				100%	
			Satisfacción del cliente	Mede el nivel de satisfacción del cliente en relación a la producción	u	No. De devoluciones/Total de pedidos			X		semanal				0	
DPC4.1	VENDER NACIONALMENTE	Ofrecer variedades producidas y entregar el pedido al cliente en las condiciones requeridas	Calidad de la Facturación	Mede el número y porcentaje de facturas con error por cliente, y agregación de los mismos.	%	Facturas Emitidas con Errores / Total de facturas emitidas			X	trimestral				100%		
			Nivel de cumplimiento entregas a clientes	Consiste en calcular el porcentaje real de las entregas oportunas y efectivas a los clientes	%	Total de Pedidos no Entregados a Tiempo/ total de pedidos despachados			X		trimestral				100%	
			Causales de Notas Crédito	Consiste en calcular el porcentaje real de las facturas con problemas	%	Total Notas de Crédito/Total de Facturas Generadas		X			trimestral				95%	
			Pendientes por Facturar	Consiste en calcular el número de pedidos no facturados dentro del total de facturas	%	Total Pedidos Pendientes por Facturar/Total de pedidos facturados		X			trimestral				95%	



MANUAL DE PROCESOS

Página 140 de 146
REVISION:01

CODIGO: GG.UGC.423.MP.01

FECHA: 22/12/2010

MACRO PROCESO: PROCESOS DE APOYO

PROCESOS	CÓDIGO	NOMBRE DEL PROCESO	OBJETIVO	NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	FÓRMULA	TIPO			FRECUENCIA MEDICIÓN	SEGUIMIENTO			META	OBSERVACIONES
								EFICACIA	EFICIENCIA	CALIDAD		1	2	3		
GESTIONAR EL TALENTO HUMANO DPA1	DPA1.1	CONTRATAR PERSONAL	Reclutar, seleccionar, y contratar al personal	Tasa de efectividad	Del total de trabajadores que tanto son fijos en la empresa	%	No. Trabajadores con contrato fijo/ No.promedio de empleados	X			trimestral				95%	
				Indicador renovacion de contratos	Mide con que frecuencia los contratos son renovados	%	No. De personas que renuevan el contrato a prueba/No. Personas contratadas temporalmente		X		trimestral				95%	
				Rotación de trabajadores	Del promedio de trabajadores cuantas son retiradas	%	No. Personas retiradas / No. Promedio de trabajadores		X		trimestral				95%	
				Indicador de puntualidad	Que tiempo se demora para cubrir una vacante	d	Tiempo empleado para cubrir una vacante/ tiempo desatinado para suplir una vacante		X		diario					
	DPA1.2	PAGAR SUELDOS	Calcular horas generadas, elaborar el rol de pago respectivo y pagar sueldos al personal	Indice de prestaciones trabajadoras	Del total del salario pagado cuanto representa en prestaciones pagadas	%	Prestaciones pagadas / total salario pagado		X		mensual				95%	
				importancia de los salarios	de los costoa de producción cuanto respresenta los salarios que han sido pagados	\$	Total salarios pagados / Costos de producción		X		mensual				95%	
				Indicador horas trabajadas	Del promedio de trabajadores cuantas horas por empleado han sido laboradas	h	Horas hombre trabajadas / no. Promedio de trabajadores		X		mensual					
				Indicador de horas extras	que tanto en horas extras se ha laborado en realción con el total de horas trabajadas mensualmente	%	Total horas extras/ total horas trabajadas mensualmente		X		mensual				95%	
	DPA1.3	PROGRAMAR VACACIONES	Programar dias de vacaciones para cada trabajador.	indice de credibilidad de dias vacaciones	Mide cuanto representa los dias de vacaciones tomados en relación con los acreditados	%	Numero de dias tomados por año/No. Total de días acreditados por año				mensual				95%	
				Indice de efectividad de dias para la cosecha	de los dias que se programan para la cosecha que tanto se destina realmente	%	No. De dias efectivos de cosecha /no de dias programados para la cosecha	X			mensual				100%	
				Indice de confiabilidad	De la producción estimada cuantos dias se destina por trabajador para vacación	%	No. Dias de dias de vacación programadas por trabajador/ producción estimada	X			mensual				95%	



S.A

MANUAL DE PROCESOS

Página 141 de 146
REVISION:01

CODIGO: GG.UGC.423.MP.01

FECHA: 22/12/2010

PROCESOS	CÓDIGO	NOMBRE DEL PROCESO	OBJETIVO	NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	FÓRMULA	TIPO			FRECUENCIA MEDICIÓN	SEGUIMIENTO			META	OBSERVACIONES
								EFICACIA	EFICIENCIA	CALIDAD		1	2	3		
GESTIONAR EL TALENTO HUMANO DPA1	DPA1.4	ELABORAR CERTIFICADOS DE TRABAJO	Elaborar certificados de acuerdo a la solicitud de los trabajadores	Indicador de calidad en la elaboración de certificados	Mide la calidad con la que se elabora los certificados tomando en cuenta los errores cometidos.	%	No. Correcciones promedio por certificado/No. De Certificados solicitados			X	trimestral				0%	
				Indicador de confiabilidad	mide la concurrencia en la solicitud de certificados.	%	No. Certificados solicitados por mes / No. Promedio de trabajadores		X		trimestral				100%	
				Indice de efectividad	Mide el tiempo que se destina realmente para elaborar un certificado	%	tiempo empleado para efectuar un certificado / tiempo promedio destinado para elaborar un certificado	X			trimestral				100%	
	DPA1.5	ELABORAR MEMORANDOS DE LLAMADOS DE ATENCIÓN	Elaborar mmorandos según solicitud de jefes de área o gerente	Indicador de calidad en la elaboración de memos	Mide la calidad con la que se elaboran los memos tomando en cuenta los errores cometidos.	%	No. Correcciones promedio por memo/No. de memos solicitados			X	trimestral				0%	
				Indicador de eficiencia en el desempeño	mide la eficiencia con que los empleados desempeñan un cargo	%	No. Memos elaborados al mes /No. Trabajadores promedio	X			trimestral				100%	
				indicador de productividad en el trabajo	mide que tanto de faltas injustificads existen y que generalmente son motivo de memo	%	horas(faltas) injustificados/horas totales trabajadas al mes	X			trimestral				95%	
	DPA1.6	COORDINAR REFRIGERIOS	Coordinar el servicio de alimentación del personal interno	tasa de puntualidad	Puntualidad en la entrega de refrigerios	%	refrigerios entregados a tiempo/refrigerios solicitados		X		semanal				100%	
				indicador de refrigerios personal administrativo	del promedio de trabajadores cuanto representa en refrigerios para el personal administrativo	%	refrigerios para personal administrativo/No. Promedio de trabajadores	X			semanal				100%	
				indicador de refrigerios personal operativo	del promedio de trabajadores cuanto representa en refrigerios para el personal operativo	%	refrigerios para personal operativo/ No. Promedio de trabajadores	X			semanal				100%	
				indicador de efectividad	del promedio de trabajadores cuanto representa en refrigerios	%	No. De refrigerios diarios/ No. Promedio de trabajadores	X			semanal				100%	
				Indicador de calidad	Calidad en los refrigerios entregados	%	No. De personas satisfechas con el refrigerio/ No.refrigerios diarios entregados		X		semanal				100%	



MANUAL DE PROCESOS

Página 142 de 146
REVISION:01

CODIGO: GG.UGC.423.MP.01

FECHA: 22/12/2010

PROCESOS	CÓDIGO	NOMBRE DEL PROCESO	OBJETIVO	NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	FÓRMULA	TIPO			FRECUENCIA MEDICIÓN	SEGUIMIENTO			META	OBSERVACIONES
								EFICACIA	EFICIENCIA	CALIDAD		1	2	3		
ABASTECER DE INSUMOS, APOYAR A LA GERENCIA Y PROVEER DE INFORMACION DPA2	DPA2.1	COMPRAR M.P E INSUMOS	Adquirir los insumos, productos, útiles o equipos necesarios para determinando proceso en las condiciones requeridas	Indicador de inmovilización	inventario inmovilizado en relación a las ventas mensuales	%	Inventario inmovilizado/ ventas mensuales	X			mensual				95%	
				Movilidad de inventarios	Mide la relación de inventarios con respecto al capital contable	%	Inventarios / Capital contable		X		mensual				95%	
				Rotación de inventarios	Mide la afluencia con que se mueve el inventario	%	M.P empleada en el mes / Inv. Materia prima	X			mensual				95%	
				Tasa de puntualidad	Que tan rápidas son las entregas que realizan los proveedores	%	M.P recibida a tiempo / No. M.P recibida			X	mensual				100%	
				Calidad de productos generados	mide el porcentaje de pedidos de compras generadas sin retraso o sin necesidad de infomación adicional	%	Productos generados sin problemas/ total de pedidos generados			X	mensual				95%	
				Entregas perfectamente recibidas	porcentaje de pedidos que no cumplen las especificaciones de calidad y servicio definidas con desdese por proveedor	%	Pedidos rechazados/ total de órdenes de compras recibidas			X	mensual				95%	
	DPA2.2	CONTROLAR CAJA CHICA	Llevar un control adecuado del fondo de caja chica y efectuar las respectivas reposiciones	Tasa de efectividad	que tanto de ha utilizado del fondo disponible	\$	fondo utilizado realmente /Fondo disponible		X		mensual				95%	
				Indicador de calidad	de los comprobantes entregados para reposición cuanto es válido	%	No. Comprobantes válidos / No. Comprobantes entregados			X	mensual				98%	
				indicador de eficiencia	del fondo programado cuanto se espera obtener al final del período contable	\$	fondo esperado/ fondo programado	X			mensual				95%	
	DPA2.3	ELABORAR CARTAS	Elaborar cartas según solicitud de jefes de área o gerente	Indicador de calidad en la elaboración de cartas	Mide la calidad con la que se elaboran las cartas tomando en cuenta los errores cometidos.	%	No. Correcciones promedio por carta/No. De cartas elaboradas al día			X	trimestral				100%	
				Indicador de puntualidad	mide la rapidez con que se efectúan las cartas solicitadas	%	No. Cartas entregadas a tiempo/No. Cartas solicitadas			X	trimestral				95%	
				Indice de efectividad	Mide el tiempo que se destina realmente para elaborar una carta	%	tiempo empleado para efectuar una carta / tiempo promedio destinado para elaborar una carta			X	trimestral				95%	
	DPA2.4	PREPARAR JUNTAS DIRECTIVAS	Preparar las juntas directivas satisfactoriamente	Indice de puntualidad	Mide que tan puntuales se realizan las juntas directivas	%	No. De juntas directivas puntuales/No. De juntas anuales	X			trimestral				95%	
				Indicador de efectividad	que tan efectiva es la presentación de infomes por área o dpto.	%	informes presentados a tiempo por cada área o dpto/no. Total de informes			X	trimestral				100%	
				Indicador de calidad	Calidad en la presentación de carpetas a la junta	%	No. De carpetas presentadas en la junta			X	trimestral				95%	
				Indicador de productividad de juntas directivas	tiempo real que se desarrolla la junta en relación con lo que se ha esperado	%	tiempo real en el desarrollo de la junta / tiempo estimado para el desarrollo de la junta			X	trimestral				95%	



MANUAL DE PROCESOS

Página 143 de 146
REVISION:01

CODIGO: GG.UGC.423.MP.01

FECHA: 22/12/2010

PROCESOS	CÓDIGO	NOMBRE DEL PROCESO	OBJETIVO	NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	FÓRMULA	TIPO			FRECUENCIA MEDICIÓN	SEGUIMIENTO			META	OBSERVACIONES
								EFICACIA	EFICIENCIA	CALIDAD		1	2	3		
ADMINISTRAR RECURSOS FINANCIEROS DPA3	DPA3.1	ELABORAR FORMULARIOS PARA EL SRI	Mantener un debido control del pago de impuestos o declaraciones al fisco	Indice de efectividad	Mide el tiempo que se destina realmente para elaborar un formulario	q	informes presentados a tiempo por cada área o dpto/no. Total de informes			X	mensual				95%	
				Indice de confiabilidad	mide la confiabilidad de la información para la declaración	%	informes con errores/ total de informes necesarios para la declaración			X	mensual				95%	
				Indicador de puntualidad	Mide la puntualidad en la declaración de impuestos	t	Tiempo empleado para la declaración de impuestos/ tiempo total estipulado para declaraciones	X			mensual				95%	
	DPA3.2	CUADRAR BANCOS (CONCILIACION BANCARIA)	Permitir el control sobre las operaciones bancarias que realiza la empresa.	Indicador de calidad en la elaboración de la conciliación	Mide la calidad con la que se elabora la conciliación bancaria tomando en cuenta los errores cometidos.	%	No. Correcciones promedio por conciliación/No. De conciliaciones elaboradas al día			X	mensual				95%	
				Tasa de puntualidad	Que tan rápidas son las entregas de los estados de cuenta por parte de los bancos	%	estados de cuenta recibidos a tiempo / No. De estados de cuenta recibidos			X	mensual				95%	
				Indice de efectividad	Mide el tiempo que se destina realmente para elaborar una conciliación	%	tiempo empleado para efectuar una conciliación / tiempo promedio destinado para elaborar una conciliación	X			mensual				95%	



MANUAL DE PROCESOS

Página 144 de 146
REVISION:01

CODIGO: GG.UGC.423.MP.01

FECHA: 22/12/2010

PROCESOS	CÓDIGO	NOMBRE DEL PROCESO	OBJETIVO	NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	FÓRMULA	TIPO			FRECUENCIA MEDICIÓN	SEGUIMIENTO			META	OBSERVACIONES
								EFICACIA	EFICIENCIA	CALIDAD		1	2	3		
ADMINISTRAR RECURSOS FINANCIEROS DPA3	DPA3.3	ELABORAR LOS ESTADOS FINANCIEROS Y EFECTUAR SU RESPECTIVO ANALISIS	Conocer la situación real de empresa y apoyar a la gerencia en la planeación, organización, dirección, control de los negocios	INDICADORES DE LIQUIDEZ												
				Capital de trabajo	Valor que le queda a la empresa despues de pagar pasivos corto plazo	\$	Activo Corriente - Pasivo Corriente		X		trimestral				95%	
				Razón corriente	Verifica las posibilidades que tiene la empresa para afrontar deudas a corto plazo	\$	Activo Corriente / Pasivo Corriente		X		trimestral				95%	
				Prueba ácida	Revela la capacidad de la empresa para cancelar obligaciones corrientes pero sin contar la venta de las existencias.	\$	Activo Corriente- Inventarios / Pasivo Corriente		X		trimestral				95%	
				INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO												
				Concentración del endeudamiento a corto plazo	Indica la capacidad de endeudamiento a corto plazo	\$	Pasivo Corriente / Pasivo Total con Terceros	X			trimestral				95%	
				INDICADORES DE APALANCAMIENTO												
				Apalancamiento financiero	Compara el financiamiento originado por terceros con los recursos de los acionistas	\$	Pasivo Total /Patrimonio Total	X			trimestral				95%	
				Apalancamiento total	Que participación tiene el pasivo externo con respecto al patrimonio de la empresa.	\$	Pasivo Total /Patrimonio	X			trimestral				95%	
				Apalancamiento a corto plazo	Indica la participación que tienen los pasivos corrientes dentro del patrimonio	\$	Total Pasivo Corriente/ Patrimonio	X			trimestral				95%	
Apalncamiento fianciero total	Indica la concentración que tienen los pasivos totales con entidades financieras sobre el patrimonio	\$	Pasivo con Entidades Financieras /Patrimonio	X			trimestral				95%					

	MANUAL DE PROCESOS	Página 145 de 146 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MP.01	FECHA: 22/12/2010

9. ANEXOS

ANEXO 1

SIMBOLOS DE LA NORMA ANSI PARA ELABORAR DIAGRAMAS DE FLUJO (PROCEDIMIENTO ELECTRONICOS DE DATOS)

	Representa el inicio y el fin de un programa.
	Disparador indica el inicio de un procedimiento, con tenido el nombre de este o el nombre de la unidad administrativa donde se da inicio
	Proceso (cualquier tipo de operación que pueda originar cambio de valor, formato o posición de la información almacenada en memoria, operaciones aritméticas, de transferencia.
	Decisión (indica operaciones lógicas o de comparación, dando como posible respuesta, si o no, según sea el caso).
	Documento. Representa cualquier tipo de documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Archivo. Representa un archivo común y corriente de oficina.
	El símbolo de conector , es la salida, o entrada desde, otra parte del diagrama de flujo mismo. Por lo general se usa para romper una línea de flujo que se continuarán en otros lugares.
	Indicador de dirección o línea de flujo (indica el sentido de ejecución de las operaciones.

	MANUAL DE PROCESOS	Página 146 de 146 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MP.01	FECHA: 22/12/2010

	Conector, representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo
	Operación con teclado, representa una acción en que se utiliza una perforadora o verificadora de tarjeta.
	TARJETA PERFORADA representa cualquiera tipo de tarjeta perforada que se utilice en el procedimiento.
	Cinta perforada representa tipo de cinta perforada que se utilice en el procedimiento
	Cinta magnética, representa tipo de cinta magnética que se utilice en el procedimiento.
	Teclado en línea representa el uso de un dispositivo en línea para proporcionar información a una computadora electrónica u obtenerla.

Fuente: Franklin Fincowsky, Benjamín Enrique, “**Organización de Empresas**”

ELABORADO POR: Barreno Karina, Carrera Sonia

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página 1 de 82 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MPR.01	FECHA: 22/12/2010

5.2.2 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DIFIORI S.A

ELABORADO: Jefe de Gestión de Calidad	REVISADO: Director de Relaciones Industriales	APROBADO: Gerente General
FIRMA:	FIRMA:	FIRMA:
FECHA: 24-12-2010	FECHA: 05-03-2011	FECHA: 15-04-2011

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página 2 de 82 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MPR.01	FECHA: 22/12/2010

TABLA DE CONTENIDO

1. Hoja de Modificaciones
2. Objeto
3. Alcance
4. Referencias
5. Definiciones
6. Responsabilidad y autoridad
7. Identificación
8. Procedimiento
 - 8.1 Actividades Procesos Gobernantes
 - 8.2 Actividades Procesos Claves o de Realización
 - 8.3 Actividades Procesos de Apoyo
9. Anexos

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página 4 de 82 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MPR.01	FECHA: 22/12/2010

2. OBJETO

El presente manual tiene por objeto ofrecer una descripción actualizada, concisa y clara de las actividades contenidas en cada proceso. Permite además coadyuvar a la ejecución correcta y oportuna de las labores encomendadas al personal nuevo y permanente propiciando la uniformidad en el trabajo, ahorrando tiempo y esfuerzos en la ejecución del mismo y evitando la repetición de instrucciones que muchas veces retrasan los procesos. Se podría decir que es un medio que facilita la supervisión de las tareas encomendadas.

3. ALCANCE

Lograr que las relaciones establecidas entre la dirección y el personal, como la satisfacción en el trabajo y las oportunidades de progreso del trabajador, sean desarrolladas y mantenidas, conciliando los intereses de ambas partes.

Satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en la organización a través de la guía que se proporcione en el manual

4. REFERENCIAS

Para elaborar este manual se ha considerado aspectos referentes a:

- a. Norma ISO 9000:2000 INEN - SGC Conceptos y vocabularios
- b. Norma ISO 9001:2000 INEN - SGC Requisitos.

5. DEFINICIONES

Para efectos de poder comprender ciertos términos que se utilizan en el presente manual se ha efectuado un glosario con su respectivo significado de tal forma que sea fácil de interpretar.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página 5 de 82 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MPR.01	FECHA: 22/12/2010

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.- El Manual de Procedimientos contiene los componentes de la metodología utilizada por la organización, para poner en práctica el sistema enunciado y descrito en el Manual de la Calidad. Es de carácter voluntario.

PROCEDIMIENTO.- Documento que aclara en forma inconfundiblemente los pasos consecutivos para iniciar, desarrollar y concluir una actividad u operación relacionada con el proceso productivo o de suministro de servicios, los elementos técnicos a emplear, las condiciones requeridas, los alcances y limitaciones fijadas, el número y características del personal que interviene, etc.

1. **Aireación:** Es la acción y efecto de ventilar o exponer a las plantas a condiciones naturales del viento.
2. **Bunche o bonche:** Unión de 24 o 25 tallos envueltos en un cartón micro corrugado.
3. **Capuchón:** Plástico transparente con varios diseños empleados generalmente para ramos o arreglos florales.
4. **Cartón Micro corrugado:** Pliegos de cartón con medidas específicas y divisiones verticales que suelen utilizarse en trabajos didácticos y dan cierta elegancia.
5. **Cascajo:** Son fragmentos de piedra y de otras cosas que se quiebran. Conjunto de frutas de cáscaras secas, como nueces, avellanas, castañas, piñones, etc.
6. **Desbotone:** Acción de retirar o cortar botones que pueden enfermar o afectar al resto de la planta.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página 6 de 82 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MPR.01	FECHA: 22/12/2010

7. **Deshojar:** Retirar de las plantas ya cosechadas aquellas hojas que no contribuyen a su desarrollo.
8. **Despetalar:** Retirar de los botones aquellos pétalos que no contribuyen a su desarrollo para impulsar su crecimiento.
9. **Drenaje:** Es la extracción del agua superficial o subterránea de una zona determinada por medios naturales o artificiales. El término drenaje suele aplicarse a la eliminación del exceso de agua con canales, desagües, zanjas, alcantarillas y otros tipos de sistemas para recoger y transportar agua con ayuda de bombas o por la fuerza de la gravedad.
10. **Fertirrigación:** Aplicar el riego al terreno para proporcionar los nutrientes de agua al mismo y hacerlo más fértil.
11. **Humus:** Es una materia orgánica en descomposición que se encuentra en el suelo y procede de restos vegetales y animales muertos, su composición química varía porque depende de la acción de organismos vivos del suelo, como bacterias, protozoos, hongos y ciertos tipos de escarabajos, pero casi siempre contiene cantidades variables de proteínas y ciertos ácidos urónicos combinados con ligninas y sus derivados. Estos residuos vegetales se convierten en formas estables que se almacenan en el suelo y pueden ser utilizados como alimento por las plantas.
12. **Mesa de buncheo** Mesa empleada para la elaboración de bunches.
13. **MICROREX:** Sistema operativo de cómputo manual utilizado por la mayoría de florícolas que facilita las transacciones.
14. **Packing List** Documento interno elaborado por cada empresa florícola similar a una factura en donde se especifican las variedades y cantidades que el cliente va a adquirir para que este lo revise y lo apruebe.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página 7 de 82 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MPR.01	FECHA: 22/12/2010

15. **pH-trímetro:** El pH es un término que indica la concentración de iones hidrógeno en una disolución. Se trata de una medida de la acidez de la disolución.

En el agua pura a 25 °C de temperatura, existen cantidades iguales de iones H⁺ y de iones hidróxido (OH⁻); la concentración de cada uno es 10⁻⁷ moles/litro. Por lo tanto, el pH del agua pura es -log (10⁻⁷), que equivale a 7. Sin embargo, al añadirle un ácido al agua, se forma un exceso de iones H₃O⁺; en consecuencia, su concentración puede variar entre 10⁻⁶ y 10⁻¹ moles/litro, dependiendo de la fuerza y de la cantidad de ácido.

Por lo tanto el pH trímetro es un artefacto que ayuda a determinar la acidez del agua y de esta forma poder estabilizarla en las condiciones que se requieran para la debida hidratación de los tallos, tomando en consideración determinados valores (*Ver anexo No.1*)

16. **Pinch:** Consiste en sellar el tallo cortado para evitar el rebrote.
17. **Plantines o bushis:** Plantas pequeñas con raíces adquiridas a un proveedor de acuerdo a las necesidades y colores.
18. **Re planificación:** Dícese de un proceso de planificación ya efectuado que después de hacer una evaluación y presentar resultados puede volverse a efectuar otra vez según sea el caso y de acuerdo a los requerimientos.
19. **Separador** Pedazos de papel periódico empleados para separar cuatro pétalos y formar los pisos en el bunche.
20. **Sonometría,** Es el procedimiento que se utiliza para medir el nivel sonoro, a través de un aparato que consta de micrófono, un amplificador y un indicador

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página 8 de 82 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MPR.01	FECHA: 22/12/2010

del nivel de potencia. El micrófono detecta las pequeñas variaciones de la presión del aire producidas por las ondas de compresión del sonido y las transforma en diferencias de potencial las mismas que se amplifican y se registran. El sonómetro mide la sensación sonora o intensidad fisiológica, que se expresa en decibelios y que no es proporcional a la intensidad física o flujo de energía por unidad de tiempo. En una vivienda tranquila, un sonómetro marcaría unos 38 decibelios; una conversación normal aumentaría el valor hasta unos 70 decibelios; un avión a reacción puede alcanzar hasta los 120 decibelios.

21. **Sportak Mirage:** Fertilizantes empleados para eliminar bacterias y microorganismos de una planta y a su vez prevenir de enfermedades que pueden afectar a la producción.
22. **Tutoreo:** Caña o estaca que se clava al pie de una planta para mantenerla derecha en su crecimiento.
23. **Vigas:** Madero largo y grueso que sirve por lo regular, para formar los techos en los edificios. Hierro de doble T destinado en la construcción moderna a los mismos usos que la viga de madera. Prensa compuesta de un gran madero horizontal articulado en uno de sus extremos y que se carga con pesos en el otro para que bajando guiado entre dos vírgenes, comprima lo que se pone debajo.
24. **Yemas:** Es un brote embrionario que se da en una planta y que encierra hojas, tallos o flores sin desarrollar y, en función de ello, se habla de yemas vegetativas o florales. Las yemas que crecen en el extremo de una rama o un brote se llaman terminales o apicales, y laterales las que se forman a lo largo de los tallos; éstas suelen ocupar las axilas foliares, pero pueden aparecer también en otros puntos del tallo; en este caso, se llaman yemas adventicias.
25. **Zuncho** Cinta de material resistente empleada para sujetar artículos o cajas.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página 9 de 82 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MPR.01	FECHA: 22/12/2010

6. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

- El responsable de elaborar este manual es el Jefe de Producción
- El responsable de revisar este procedimiento es el Representante de la Dirección.
- La aprobación de este documento es responsabilidad del Gerente General.
- El personal que forma parte del Sistema de Gestión de la Calidad de la Empresa, es
- responsable de cumplir con este procedimiento.
- La autoridad para hacer cumplir este procedimiento es el Representante de la Dirección y el Jefe de la Unidad de Gestión de la Calidad.
- Las modificaciones se realizarán de acuerdo a lo establecido en este procedimiento.

7. IDENTIFICACIÓN

Este manual se identifica con el código: GG.UGC.423.MPR.01

8. PROCEDIMIENTO

Los subprocesos documentados en el presente manual contienen actividades y tareas que se describen de tal manera que facilite la ejecución de las mismas.

Han sido clasificadas en tres macro procesos: procesos Gobernantes, procesos claves o de realización y procesos de Apoyo; cada uno de ellos con sus respectivos subprocesos y códigos descritos en el manual de procesos COD: GG.UGC.423.MP.01, págs. 7,8 y 9 con entradas, salidas, responsables, actividades y procedimiento de cada actividad.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página 10 de 82 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MPR.01	FECHA: 22/12/2010

8.1 MACRO PROCESO: PROCESOS GOBERNANTES DPG

PROCESO DPG1: GESTIÓN ADMINISTRATIVA

La Gestión Administrativa consiste en coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos.

El Proceso de Control de Gestión, controla los informes apoyado en los recursos, para emitir informes generales. Se podría decir que es un conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

RECURSOS NECESARIOS PARA EL PROCESO:

- Recursos Humanos
- Recursos informáticos
- Suministros y útiles de oficina
- Informes departamentales
- Presupuestos

RESULTADOS QUE ENTREGA EL PROCESO:

Cumplimiento de los objetivos propuestos

SUBPROCESOS:

DPG1.1 Planificar

DPG1.2 Organizar

DPG1.3 Dirigir

DPG1.4 Controlar

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página 11 de 82 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MPR.01	FECHA: 22/12/2010

SUBPROCESO DPG1.1: PLANIFICAR

La planificación es un análisis metódico y una elección racional de objetivos y metas a alcanzar, así como una selección de los distintos programas o líneas alternativas de actuación considerando para ello que los planes se hacen con vista al futuro.

En consecuencia, consiste en definir objetivos concretos y diseñar los sistemas a seguir para conseguirlos, así como cuantificar los recursos y medios necesarios.

ENTRADA DEL SUBPROCESO: Establecimiento de objetivos

SALIDA DEL SUBPROCESO : Plan operativo

RESPONSABLE DEL SUBPROCESO:

GERENTE GENERAL: Ing. Jorge Vela

ACTIVIDADES:

1. Establecer los objetivos y metas
2. Desarrollar premisas
3. Identificar alternativas
4. Especificar las fuentes de incertidumbre
5. Seleccionar un criterio
6. Considerar preferencias de riesgo
7. Evaluar alternativas
8. Elegir la mejor alternativa
9. Implantar el curso de acción seleccionado
10. Empezar acciones y evaluar las acciones tomadas.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página 12 de 82 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MPR.01	FECHA: 22/12/2010

PROCEDIMIENTO PARA LAS ACTIVIDADES:

1. Establecer los objetivos

- b. Identificar el o los problemas de la empresa.
- c. Determinar aquellos problemas que necesitan solución inmediata analizando los aspectos positivos o negativos.
- d. Seleccionar la o las alternativas más relevantes
- e. Identificar posibles soluciones al o a los problemas planteados
- f. Transformar los problemas en objetivos y elaborarlos considerando tiempos y cuantificándolos para que puedan ser medidos y controlados. Estos deben ser en infinitivo.

2. Desarrollar premisas

- a. Identificar todos los aspectos que serán necesarios para el cumplimiento de los objetivos planteados: departamentos involucrados, responsables, costos, plazos, etc.
- b. Plantear los cursos de acción a seguirse.

3. Identificar alternativas

Identificar las opciones disponibles. Por lo general, existe un número limitado de alternativas, restringidas además por el tiempo y los recursos monetarios.

4. Especificar las fuentes de incertidumbre

Efectuar un análisis cuidadoso de los posibles sucesos que pueden ocurrir. Hasta donde es posible, quizá existan probabilidades o posibilidades asociadas con estos sucesos.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página 13 de 82 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MPR.01	FECHA: 22/12/2010

5. Seleccionar un criterio

Elegir el criterio conforme al cual se evaluarán las alternativas. Pueden escogerse criterios tales como la utilidad, el margen global de contribución, la tasa de rendimiento o el valor actual neto.

6. Considerar preferencias de riesgo

Considerar el punto hasta el cual la Dirección está dispuesta a elegir una alternativa riesgosa, es decir de manera equivalente, la dirección considera la proporción entre el riesgo y el rendimiento.

7. Evaluar alternativas

Determinar el resultado final asociado con cada alternativa, a la luz del menú de opciones en el paso 2, las fuentes de incertidumbre identificadas en el paso 3, el criterio establecido en el paso 4 y las preferencias del riesgo precisadas en el paso 5

8. Elegir la mejor alternativa

Elegir la mejor alternativa en base a una cuidadosa consideración de los objetivos y las metas de la empresa.

9. Implantar el curso de acción seleccionado

Implantar las acciones aprobadas para la alternativa escogida. Ninguna decisión eficaz será posible a menos que se lleven a cabo acciones eficaces que la hagan realidad. Establecer un cronograma indicando fechas, responsables y tiempos.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página 14 de 82 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MPR.01	FECHA: 22/12/2010

10. Empezar acciones y evaluar las acciones tomadas.

Realizar las acciones acordadas en las condiciones que han sido determinadas y de acuerdo al cronograma establecido; evaluar si los objetivos están cumpliéndose o no.

SUBPROCESO DPG1.2: ORGANIZAR

Es el proceso mediante el cual los empleados y sus labores se relacionan unos con los otros para cumplir los objetivos de la empresa. Consiste en dividir el trabajo entre grupos e individuos y coordinar las actividades individuales del grupo.

ENTRADA DEL SUBPROCESO: Unidades departamentales

SALIDA DEL SUBPROCESO : Delegación de responsabilidades y funciones.

RESPONSABLE DEL SUBPROCESO:

GERENTE GENERAL: Ing. Jorge Vela

ACTIVIDADES:

1. Subdividir la empresa en unidades
2. Determinar objetivos por áreas o departamentos
3. Asignar o delegar responsabilidades.

1. Subdividir la empresa en unidades

Dividir a la empresa en unidades de trabajo de tal forma que puedan ser manejables, esto es en departamentos.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página 15 de 82 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MPR.01	FECHA: 22/12/2010

2. Determinar objetivos por áreas o departamentos

Cada departamento debe determinar uno o varios objetivos que deberán cumplirse para alcanzar el o los objetivos generales identificados en la planificación para lo cual se debe:

- a) Reunir a los miembros de cada área o departamento.
- b) Identificar los problemas
- c) Transformar los problemas en objetivos
- d) Priorizar los objetivos en orden de importancia
- e) Elegir el o los objetivos más importantes.

3. Asignar o delegar responsabilidades

Cada departamento debe asignar responsabilidades y actividades a cada uno de sus miembros, se reúnen los puestos operativos en unidades manejables y relacionadas, se aclaran los requisitos del puesto, se seleccionan y colocan a los individuos en el puesto adecuado, se utilizan y acuerdan la autoridad adecuada para cada miembro, se proporcionan las facilidades personales y otros recursos.

SUBPROCESO DPG1.3: DIRIGIR

Es un proceso mediante el cual se guía, mostrando o dando las señas de un camino, consiste en gobernar, regir o asignar reglas para el manejo de una dependencia o empresa.

ENTRADA DEL SUBPROCESO: Unidades departamentales con responsabilidades y funciones

SALIDA DEL SUBPROCESO: Personal con una adecuada orientación y motivación

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página 16 de 82 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MPR.01	FECHA: 22/12/2010

RESPONSABLE DEL SUBPROCESO:

GERENTE GENERAL: Ing. Jorge Vela

ACTIVIDADES:

1. Suministrar el personal y administrar los recursos humanos
2. Guiar y tener influencia interpersonal

PROCEDIMIENTO PARA LAS ACTIVIDADES:

1. Suministrar el personal y administrar los recursos humanos

Seleccionar empleados competentes, desarrollarlos y recompensarlos por lograr los objetivos de la empresa. La eficaz dotación de personal y la administración de los recursos humanos implican también el establecimiento de un buen ambiente de trabajo en el que los empleados se sientan satisfechos.

2. Guiar y tener influencia interpersonal

Motivar a las personas (de igual nivel, superiores, subordinadas y no subordinadas) o grupos de personas para ayudar voluntaria y armónicamente en el logro de los objetivos de la empresa (designado también como dirigir o actuar)

SUBPROCESO DPG1.4: CONTROLAR

Controlar puede definirse como un proceso de medir y evaluar el desempeño (o resultados reales) de cada componente organizacional de una empresa, efectuar la acción correctiva, cuando sea necesaria, para asegurar el cumplimiento eficiente de

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página 17 de 82 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MPR.01	FECHA: 22/12/2010

los objetivos, metas, políticas y normas de la empresa, las cuales son establecidas en la planeación

ENTRADA DEL SUBPROCESO: Informe de resultados

SALIDA DEL SUBPROCESO: Objetivos cumplidos satisfactoriamente

RESPONSABLE DEL SUBPROCESO:

GERENTE GENERAL: Ing. Jorge Vela

ACTIVIDADES:

1. Preparar informe de resultados
2. Comparar el desempeño medido contra las metas y normas establecidas
3. Evaluar resultados considerando estándares
4. Desarrollar cursos de acción para corregir deficiencias
5. Hacer un seguimiento

PROCEDIMIENTO PARA LAS ACTIVIDADES:

1. Preparar informe de resultados

Preparar un informe de desempeño que muestre los resultados reales, los resultados planificados y cualquier diferencia entre ambos.

2. Comparar el desempeño medido contra las metas y normas establecidas

Comparar los resultados con los planes generales, analizando para ello las variaciones y las operaciones relacionadas

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página 18 de 82 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MPR.01	FECHA: 22/12/2010

3. Evaluar resultados considerando estándares

Evaluar los resultados tomando en consideración los estándares de desempeño, determinar las causas subyacentes de las variaciones y proceder a informar a los miembros responsables de las interpretaciones.

4. Desarrollar cursos de acción para corregir deficiencias

Desarrollar cursos de acción opcionales para corregir cualquier deficiencia. Seleccionar una acción correctiva del menú de alternativas y ponerla en práctica.

5. Hacer un seguimiento

Evaluar la efectividad de la corrección y se continúa con la alimentación adelantada para efectos de re planificación ([ver definición 18](#)), se refuerzan los aciertos y se corrigen fallas.

8.2 MACRO PROCESO: PROCESOS CLAVES U OPERATIVOS DPC

PROCESO DPC1: FORMAR EL CULTIVO

Es el proceso mediante el cual se utilizan todos los materiales y herramientas necesarias para preparar el terreno, construir el invernadero y plantar las variedades.

RECURSOS NECESARIOS PARA EL PROCESO:

Materiales e Insumos: Agua, Aire, Tierra, Plásticos, Tubos, grapas, cable, galvanizado, pernos, tuercas, tiras de madera, piolapoli 100, tela o sarán, mangueras, cortinas rompe viento, pico, pala, energía eléctrica, energía solar.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página 19 de 82 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MPR.01	FECHA: 22/12/2010

Talento Humano

Personal de cultivo

Recursos Tecnológicos

Picadora, rastra, equipo de Ventilación, equipo de Fertirrigación

RESULTADOS QUE ENTREGA EL PROCESO:

Siembra o plantación de las variedades

SUBPROCESOS:

DPC1.1: Preparar el Terreno

DPC1.2: Construir el Invernadero

DPC1.3: Plantar

SUBPROCESO DPC1.1: PREPARAR EL TERRENO

ENTRADA DEL SUBPROCESO: Suelo

SALIDA DEL SUBPROCESO: Suelo medido, tratado, nivelado y sistema de riego implantado

RESPONSABLES DEL SUBPROCESO:

JEFE DE PRODUCCIÓN: Ing. Patricio Moreno

SUPERVISOR GENERAL: Sr. Luis Carrillo

SUPERVISOR SANIDAD VEGETAL: Sr. Edith Loor

ACTIVIDADES:

1. Medir el terreno calculando número de naves y camas
2. Subsolar el terreno
3. Nivelar el terreno
4. Implantar el sistema de riego

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página 20 de 82 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MPR.01	FECHA: 22/12/2010

PROCEDIMIENTO PARA LAS ACTIVIDADES:

1. Medir el terreno calculando número de naves y camas

- a. Medir el terreno en el que se construirá el futuro invernadero, calculando para ello el número de naves y por consiguiente el número de camas que la empresa requiere para la producción.
- b. Colocar los tubos que servirán de soporte para el invernadero metálico con sus respectivas naves.

2. Subsolar el terreno

Remover la tierra por debajo de la capa arable en una profundidad de 30 a 40 cm. utilizando azadones, esto es roturar a bastante profundidad pero sin voltear la tierra. De esta manera se facilita el drenaje posterior del agua ([ver definición 9](#))

3. Nivelar el terreno

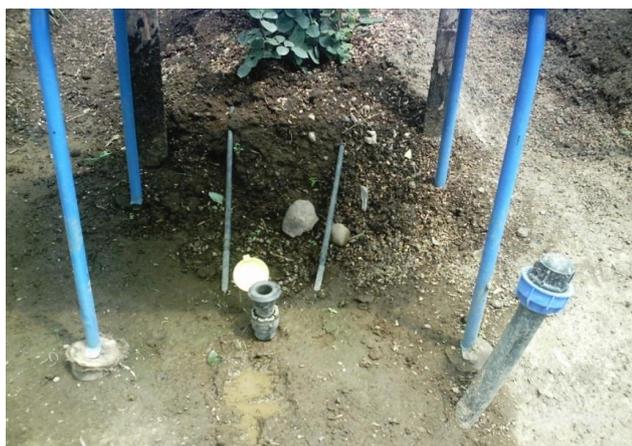
Nivelar el suelo (no puede tener una pendiente superior al 4% puesto que el sistema de riego perdería toda efectividad y las plantas crecerían en desnivel) eliminando quicuyo y montículos de tierra, de ahí se le incorpora una serie de abonos químicos y orgánicos, y fertilizantes.

4. Implantar el sistema de riego

Proceder a la instalación del sistema de riego por goteo (mangueras) con todas las adecuaciones necesarias para mantener hidratado constantemente el suelo y por ende el cultivo.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página 21 de 82 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MPR.01	FECHA: 22/12/2010

SISTEMA DE RIEGO



FUENTE: Investigación de campo

ELABORADO POR: Carrera Sonia, Barreno Karina

SUBPROCESO DPC1.2: CONSTRUIR EL INVERNADERO

ENTRADA DEL SUB PROCESO: Terreno nivelado

SALIDA DEL SUB PROCESO: Invernaderos Construidos

RESPONSABLES DEL SUBPROCESO:

JEFE DE PRODUCCIÓN: Ing. Patricio Moreno

SUPERVISOR GENERAL: Sr. Luis Carrillo

SUPERVISOR SANIDAD VEGETAL: Sr. Edith Loor

ACTIVIDADES:

1. Realizar estudio Técnico
2. Diseñar el invernadero
3. Cimentar el invernadero
4. Medir las camas

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página 22 de 82 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MPR.01	FECHA: 22/12/2010

PROCEDIMIENTOS PARA LAS ACTIVIDADES:

1. Efectuar un estudio técnico

El estudio técnico es la variable más importante para obtener buenos resultados en la construcción del invernadero, pues consiste en levantar toda la información relacionada a los requisitos y condiciones necesarias para efectuar el proyecto; para lo cual la empresa encargada de la construcción del invernadero envía una persona especialista en ambientación quien deberá tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- *HUMEDAD*.- si es la idónea o no ya que si hay demasiada humedad puede acarrear plagas y enfermedades, justificando la necesidad de controlar.
- *TEMPERATURA*.- Es determinante ya que influye en la calidad de las flores, y en la cantidad referente a costos y riesgos.
- *LUZ ULTRAVIOLETA*.- La utilización de plásticos especiales es de gran ayuda debido a que beneficia a las rosas evitando que se quemem, o que tomen un color negro lo cual ocasionara problemas en las flores. Dichos plásticos deben necesariamente ser especiales en cuanto a la protección de la luz innecesaria, y otros factores de la naturaleza que no pueden ser controlados por la mano del hombre.
- *VIENTO*.- el viento es uno de los factores más importantes por así decirlo y que debe ser controlado, ya que: balancea las temperaturas, reduce la humedad y oxigena la plantación

2. Diseñar el invernadero

Para poder diseñar un invernadero se debe tomar en cuenta varios aspectos necesarios como:

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página 23 de 82 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MPR.01	FECHA: 22/12/2010

AGUA	pH
SUELO	hH. análisis físico
TEMPERATURAS	máxima y mínima de la zona
HUMEDAD	máxima y mínima de la zona
VELOCIDAD DEL VIENTO	máxima y mínima de la zona
PLUVIOSIDAD	máxima y mínima de la zona
DIRECCION DEL VIENTO	predominante de la zona
CULTIVO	requerimientos en cuanto a clima

3. Cimentar el invernadero

Para la construcción del invernadero se deberán tomar en consideración los siguientes pasos dependiendo de la empresa que realice el trabajo y para qué tipo de cultivo este dirigido, en este caso rosas.

- a. Calcular la ambientación climática natural o artificial según sea el caso.
- b. Determinar el color del invernadero.
- c. Efectuar la sonometría ([ver definición 20](#)) del invernadero.
- d. Realizar el corte de las secciones del invernadero.
- e. Medir la altura del invernadero.
- f. Observar las dimensiones de las ventanas cenitales.
- g. Detallar el número de las columnas para cavarlas.
- h. Detallar el número de las vigas ([ver definición 23](#)) necesarias.
- i. Detallar el número de refuerzos.
- j. Detallar el número de los apoyos de las columnas.
- k. Ubicar la estructura con relación al viento predominante.
- l. Ubicar las columnas dentro del invernadero.
- m. Ubicar del cultivo con relación al viento.
- n. Definir la densidad de siembra.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página 24 de 82 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MPR.01	FECHA: 22/12/2010

- o. Ubicar cada una de las plantas dentro del invernadero.
- p. Colocar todos los plásticos exteriores.
- q. Colocar las cortinas.
- r. Colocar las puertas laterales al invernadero.
- s. Realizar una perspectiva a color de la estructura para el tutoreo ([ver definición 22](#))

INVERNADERO



FUENTE: Investigación de campo

ELABORADO POR: Carrera Sonia, Barreno Karina



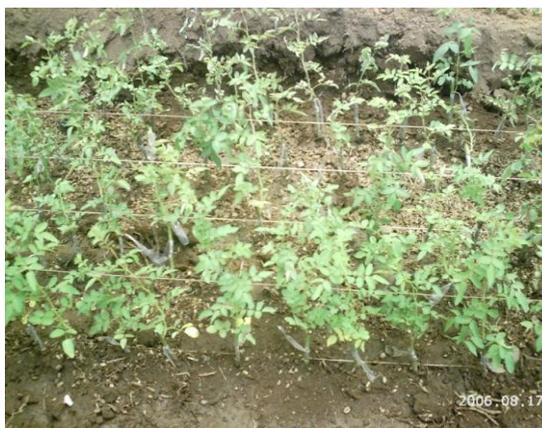
4. Medir las camas

- a. Medir el terreno colocando unas estacas en el lugar donde se fundirán las bases en las que se colocaran aproximadamente 10 naves con 10 camas cada nave.
- b. Colocar piolas para señalar el lugar donde irán las camas.
- c. Moldear la tierra levantando camas con las siguientes medidas:
 - Altura de 25 a 30 cm.
 - 31m de largo por 75 cm. de ancho
 - Distancia entre camas 50cm.
 En la construcción de camas es necesario considerar los siguientes aspectos

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página 25 de 82 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MPR.01	FECHA: 22/12/2010

- Las dimensiones idóneas para construir camas son: 30 m. de largo x 75 cm. de ancho, lo que da 4 camas por nave. La altura mínima de la cama es de 20 cm. y la máxima de 30 cm. sobre el nivel del suelo; esto se hace para mejorar la aireación ([ver definición 1](#)) y para una mejor hidratación de la planta.
- Los caminos pueden medir de 30 a 35 m. de largo, depende de las condiciones de la finca, x 50 cm. de ancho. Bajo estas condiciones se obtienen 120 camas por invernadero.

CAMAS



FUENTE: Investigación de campo

ELABORADO POR: Carrera Sonia, Barreno Karina

SUBPROCESO DPC1.3: PLANTAR

ENTRADA DEL SUB PROCESO: Camas medidas

SALIDA DEL SUB PROCESO : Variedades sembradas

RESPONSABLE DEL SUBPROCESO:

JEFE DE PRODUCCIÓN: Ing. Patricio Moreno

SUPERVISOR GENERAL: Sr. Luis Carrillo

SUPERVISOR SANIDAD VEGETAL: Sr. Edith Loor

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página 26 de 82 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MPR.01	FECHA: 22/12/2010

ACTIVIDADES

1. Tratar el suelo
2. Seleccionar el tipo de planta a utilizarse
3. Sanear las plantas de enfermedades
4. Realizar la correspondiente apertura de zanjas y sembrar

PROCEDIMIENTO PARA LAS ACTIVIDADES:

1. Tratar el suelo

- a. Incorporar una serie de abonos químicos, orgánicos, y fertilizantes como: Cascajo ([ver definición 5](#)), Cascarilla de café, Humus ([ver definición 11](#)), Rosas picadas.
- b. Utilizar una rastra, que voltea el abono y lo incorpora a la tierra pero no levanta la tierra más profunda que fue movida con el arado subsolador.

2. Seleccionar el tipo de planta a utilizarse

Escoger el tipo de planta o patrón (plantinas o los bushis) a utilizarse de acuerdo a las necesidades.

3. Sanear las plantas de enfermedades

Sanear (tratamiento fitosanitario) las plantas o patrones adquiridos con el fin de prevenir enfermedades futuras que perjudiquen el desarrollo de la variedad.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página 27 de 82 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MPR.01	FECHA: 22/12/2010

4. Realizar la correspondiente apertura de zanjas y sembrar

- a. Abrir zanjas sobre las camas con el fin de introducir las plantitas o los bushis (plantas con raíces) ([ver definición 17](#))
- b. Realizar una excavación de 10cm para plantines En el caso de Bushis (plantas con raíces) de 25 a 30 cm. de profundidad.
- c. Sembrar en dos hileras con una distancia de 12 cm. entre hilera e hilera y 17cm de planta a planta.

En total se siembran aproximadamente de 36.000 plantas por invernadero con una producción aproximada de 37.084,38.

PROCESO DPC2: MANEJAR Y COSECHAR LAS VARIEDADES

Este proceso consiste en efectuar todas las actividades necesarias para el mantenimiento y conservación de las variedades de tal manera que éstas crezcan en óptimas condiciones.

ENTRADA DEL PROCESO: Variedades sembradas

SALIDA DEL PROCESO : Variedades cosechadas y cortadas

RECURSOS NECESARIOS PARA EL PROCESO:

Materiales e insumos

Cotizaciones, Plantas, plantines o injertos, Tijeras, Sistema de ventilación, Sistema de riego, Equipos de fumigación, Tierra, aire, suelo, Plantas, plantines o injertos, Tijeras, Pinzas, Energía solar, Energía eléctrica

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página 28 de 82 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MPR.01	FECHA: 22/12/2010

Talento Humano

Personal de cultivo

Tecnológicos

Equipo de ventilación, equipo de irrigación, equipos de fumigación

SUBPROCESOS:

DPC2.1 Manejar el cultivo

DPC2.2 Cosechar variedades

SUBPROCESO DPC2.1: MANEJAR EL CULTIVO

ENTRADA DEL SUBPROCESO: Variedades Sembradas

SALIDA DEL SUBPROCESO : botones óptimos sin enfermedades listos para ser cortados

Responsables del subproceso:

JEFE DE PRODUCCIÓN: Ing. Patricio Moreno

SUPERVISOR GENERAL: Sr. Luis Carrillo

SUPERVISOR SANIDAD VEGETAL: Sr. Edith Loor

ACTIVIDADES:

1. Controlar el cultivo y la producción
2. Efectuar el riego e hidratar el cultivo
3. Efectuar las labores culturales según las circunstancias

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página 29 de 82 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MPR.01	FECHA: 22/12/2010

PROCEDIMIENTO PARA LAS ACTIVIDADES:

1. Controlar el cultivo y la producción

Para controlar la producción se debe obligar a las plantas a que brote yemas ([ver definición 24](#)) como se señaló en el desbotone ([ver definición 6](#)), y a su vez realizar el control de plagas y enfermedades. Este proceso dura aproximadamente de 8 a 10 semanas para convertirse en botones florales listos para la cosecha.

2. Efectuar el riego e hidratar el cultivo

- a) Efectuar el riego aéreo para mantener la humedad que la planta requiere y mantenerla con luminosidad.
- b) Abastecer de agua y nutrientes para el desarrollo óptimo del cultivo.
- c) Realizar las labores culturales respectivas como:

3. Efectuar las labores culturales según las circunstancias

Torturaje: Colocar maderas en forma perpendicular al suelo cruzadas por alambres o piolas con el fin de crear una cerca dentro de la cual crecerá la planta verticalmente, ya que esto asegura tallos más largos y por lo tanto un mejor precio.

TORTURAJE



FUENTE: Investigación de campo

ELABORADO POR: Carrera Sonia, Barreno Karina

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página 30 de 82 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MPR.01	FECHA: 22/12/2010

Deshierbe: Retirar durante las primeras etapas de formación de la planta las matas que crecen alrededor, ya que quitan agua, luz y espacio

DESHIERBE



FUENTE: Investigación de campo

ELABORADO POR: Carrera Sonia, Barreno Karina

Desbotone: Cortar los botones secundarios, terciarios y solo dejar el botón principal con el fin de obligar a la planta a que brote un mayor número de “yemas” y para que los tallos se engrosen.

DESBOTONE



FUENTE: Investigación de campo

ELABORADO POR: Carrera Sonia, Barreno Karina

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página 31 de 82 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MPR.01	FECHA: 22/12/2010

Podar: Cortar aquellos tallos enfermos o muy delgados y luego sellarlos con el fin de evitar el rebrote (este proceso se denomina pinch [ver definición 16](#)). Esto logrará un mejor crecimiento de la planta y conseguirá que dentro del lapso de la 4ta a la 8va semana del pinch, empiece la producción

PODAR



FUENTE: Investigación de campo

ELABORADO POR: Carrera Sonia, Barreno Karina

SUBPROCESO DPC2.2: COSECHAR VARIEDADES

ENTRADA DEL SUBPROCESO: Variedades tratadas

SALIDA DEL SUBPROCESO: Variedades cortadas y transportadas a Post Cosecha

Responsable del subproceso

JEFE DE PRODUCCIÓN: Ing. Patricio Moreno

SUPERVISOR GENERAL: Sr. Luis Carrillo

SUPERVISOR SANIDAD VEGETAL: Sr. Edith Loor

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página 32 de 82 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MPR.01	FECHA: 22/12/2010

ACTIVIDADES:

1. Cortar las variedades en tallos de 40cm., 50cm, 60cm, 70cm, 80cm
2. Colocar los tallos en mallas plásticas
3. Registrar tallos cortados en hoja de control
4. Colocar mallas plásticas en coches
5. Transportar mallas a sala de Post Cosecha

PROCEDIMIENTO PARA LAS ACTIVIDADES:

1. Cortar las variedades en tallos de 40cm, 50cm, 60cm, 70cm, 80cm

De acuerdo a la producción obtenida cortar las variedades según las exigencias del mercado esto es en tallo de 40cm, 50cm, 60cm, 70cm y 80cm

2. Colocar los tallos en mallas plásticas

Colocar los tallos cortados por variedad en coches que contienen mallas plásticas con una capacidad de 50 a 60 flores cada una.

MALLAS PLÁSTICAS



***FUENTE:** Investigación de campo*

***ELABORADO POR:** Carrera Sonia, Barreno Karina*

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página 33 de 82 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MPR.01	FECHA: 22/12/2010

3.Registrar tallos cortados en hoja de control

Registrar la cantidad de tallos cortados y la persona responsable en un formato prediseñado en la sección de cultivo que se encuentra situada junto a cada una de las camas.

REGISTRO DE TALLOS CORTADOS



FUENTE: Investigación de campo

ELABORADO POR: Carrera Sonia, Barreno Karina

4. Colocar mallas plásticas en coches

Colocar de 7 a 8 mallas ya elaboradas en coches que tienen subdivisiones para apoyarlas y evitar que se caigan.

5. Transportar mallas a sala de Post Cosecha

Las mallas colocadas en tinas transportar a la sala de post cosecha para su debida hidratación clasificación y empaque.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página 34 de 82 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MPR.01	FECHA: 22/12/2010

PROCESO DPC3: HIDRATAR, CLASIFICAR Y EMPACAR

Este proceso consiste en proporcionar a las variedades cortadas la respectiva hidratación, clasificación y empaque.

ENTRADA DEL PROCESO : Mallas plásticas cortadas por variedad

SALIDA DEL PROCESO : Variedades almacenadas en cuarto frío listas para su distribución

RECURSOS NECESARIOS PARA EL PROCESO:

Materiales e insumos

Sala de Post Cosecha, Fertilizantes (Sportak, Mirage), Guantes, Tijeras, Mascarillas, Stikers, Cartón micro corrugado, Mesas de medición, Coches, Ladrillos, Ligas, pH – trómetro, tinas, tanques, separadores, grapas

Talento Humano

Jefe de Post Cosecha

Operarios (Personal de Post Cosecha)

Tecnológicos

Cuarto frío (ventilación, refrigeración)

SUBPROCESOS:

DPC3.1: Recibir e hidratar los tallos.

DPC3.2: Clasificar y empacar variedades

DPC3.3: Transportar bunches al cuarto frío y empacarlos

SUBPROCESO DPC3.1: RECIBIR E HIDRATAR LOS TALLOS

ENTRADA DEL SUB PROCESO: Tallos Cortados

SALIDA DEL SUB PROCESO : Variedades hidratadas listas para empaque

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página 35 de 82 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MPR.01	FECHA: 22/12/2010

RESPONSABLE DEL SUBPROCESO:

JEFE DE POSTCOSECHA: Ing. Socorro Hernández

SUPERVISOR GENERAL: Sr. Luis Carrillo

ACTIVIDADES:

1. Recibir variedades de Cosecha y registrar mallas
2. Colocar variedades en tinas
3. Pre enfriar las variedades
4. Mantener variedades en hidratación
5. Controlar la calidad

PROCEDIMIENTO PARA LAS ACTIVIDADES:

1. Recibir variedades de Cosecha y registrar mallas

Registrar la cantidad de mallas y la hora con que ingresan a post cosecha para de esta forma llevar un mejor control

2. Colocar variedades en tinas

Colocar las mallas con las variedades enviadas de cosecha directamente en tinas de hidratación (30cm a 40cm de alto por 90cm de ancho) con 42 a 60 litros de agua con preservantes y bactericidas (0.7 de SPORTAK o MIRAGE),([ver definición 21](#)) que además de hidratarlas, las previenen de infecciones y enfermedades.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página 36 de 82 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MPR.01	FECHA: 22/12/2010

TINAS CON FERTILIZANTES Y BACTERICIDAS



FUENTE: Investigación de campo

ELABORADO POR: Carrera Sonia, Barreno Karina

3. Pre enfriar las variedades

Pasar las mallas con las variedades a un pre-enfriamiento en el que se procede a medir el pH que debe estar en un rango de 5.8 a 6.3 para ello se utiliza un pH trómetro ([ver definición 15](#)) y una humedad del 85%,

PRE-ENFRIAMIENTO DE VARIEDADES



FUENTE: Investigación de campo

ELABORADO POR: Carrera Sonia, Barreno Karina

4. Mantener las variedades en hidratación

Mantener las variedades en esta agua por el lapso de 7 a 8 horas para su adecuada hidratación.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página 37 de 82 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MPR.01	FECHA: 22/12/2010

5. Controlar la calidad

Pasar las variedades hidratadas a una selección bajo un estricto control de calidad que considera el largo y grosor del tallo, la rigidez, el color y la calidad de la flor y follaje.

SUBPROCESO DPC3.2: CLASIFICAR Y EMPACAR VARIEDADES

ENTRADA DEL SUB PROCESO: Variedades hidratadas

SALIDA DEL SUB PROCESO : Bonches en hidratación

RESPONSABLE DEL SUBPROCESO:

JEFE DE POSTCOSECHA: Ing. Socorro Hernández

SUPERVISOR GENERAL: Sr. Luis Carrillo

ACTIVIDADES:

1. Colocar variedades en coches
2. Trasladar mallas a mesas de clasificación
3. Retirar las mallas, despetalar ([ver definición 8](#)) y deshojar ([ver definición 7](#))
4. Clasificar variedades.
5. Colocar materiales para empaque sobre la mesa
6. Formar el bunche ([ver definición 2](#))
7. Sellar y asegurar el bunche
8. Colocar stickers
9. Hidratar bunches

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página 38 de 82 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MPR.01	FECHA: 22/12/2010

PROCEDIMIENTO PARA LAS ACTIVIDADES:

1. Colocar variedades en coches

Colocar las variedades debidamente hidratadas en coches.

2. Trasladar mallas a mesas de clasificación

Trasladar una por una las mallas a las mesas de clasificación.

3. Retirar las mallas, despetalar y deshojar

Retirar las mallas, despetalar y deshojar aquellas variedades que así lo requieran y realizar un control de calidad de las mismas.

4. Clasificar variedades

Colocar las variedades por clase en las mallas de clasificación.

CLASIFICACIÓN DE VARIEDADES



FUENTE: Investigación de campo

ELABORADO POR: Carrera Sonia, Barreno Karina

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página 39 de 82 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MPR.01	FECHA: 22/12/2010

5. Colocar materiales para empaque sobre la mesa

Colocar sobre la mesa de buncleo el cartón corrugado junto con el papel periódico (entre dos ladrillos para ejercer presión).

MESAS DE BUNCHEO



*FUENTE: Investigación de campo
ELABORADO POR: Carrera Sonia, Barreno Karina*

6. Formar el bunche

Colocar sobre el cartón corrugado 4 botones en cada piso ejerciendo presión uno al lado de otro e intercalar cada piso con papel periódico; al llegar al tercer piso colocar un separador.

Generalmente son bunches de 24 tallos en pisos de 4 botones por piso es decir tres pisos bajos y tres pisos altos

7. Sellar y asegurar el bunche

Atar el bonche con el cartón corrugado ya elaborado de tal forma que evite algún daño en sus botones, colocar grapas, cortar los tallos teniendo precaución de que estos queden uniformes y finalmente colocar una liga para sujetarlos.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página 40 de 82 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MPR.01	FECHA: 22/12/2010

8. Colocar stickers

Colocar tres stickers uno con el nombre de la variedad; otro con el tamaño del tallo puede variar por 40, 50, 60, 70, 80,90 y otro con el color distintivo de la semana que es asignado por el jefe de Post cosecha, el numero de mesa con el fin de realizar cualquier reclamo a la persona que efectuó el bunche

9. Hidratar bunches

Colocar nuevamente en tinas con preservantes y bactericidas

HIDRATACIÓN DE BUNCHES



FUENTE: Investigación de campo
ELABORADO POR: Carrera Sonia, Barreno Karina

SUBPROCESO DPC3.3: TRANSPORTAR BUNCHES AL CUARTO FRIO Y EMPACARLOS

ENTRADA DEL SUB PROCESO: Bunches en hidratación

SALIDA DEL SUB PROCESO : Cajas empacadas listas para su distribución

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página 41 de 82 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MPR.01	FECHA: 22/12/2010

RESPONSABLE DEL SUBPROCESO:

GERENTE DE PRODUCCION: Ing. Socorro Hernández

SUPERVISOR GENERAL. Sr. Luis Carrillo

ACTIVIDADES:

1. Envolver el bunche
2. Hidratar el bunche
3. Trasladar el bunche a cuarto frío.
4. Preparar cajas.
5. Refrigerar en cuarto frío

PROCEDIMIENTO PARA LAS ACTIVIDADES:

1. Envolver el bunche

Envolver los bunches en un capuchón transparente micro corrugado dependiendo del país de destino y de las necesidades de los clientes

BONCHES



*FUENTE: Investigación de campo
ELABORADO POR: Carrera Sonia, Barreno Karina*

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página 42 de 82 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MPR.01	FECHA: 22/12/2010

2. Hidratar el bunche

Colocar los bunches ya terminados en una solución hidratante por máximo 12 horas.

3. Trasladar el bunche a cuarto frío.

Trasladar los bunches al cuarto frío para su debida refrigeración.

4. Preparar cajas

Empacar los bunches en una caja que va sujeto con una cinta plástica alrededor de los mismos (zuncho - [ver definición 25](#)) para evitar que sean estropeados y dependiendo de la caja y del tamaño del tallo pueden conformarse tabacos de 4 a 12 bunches, así:

TAMAÑO DE TALLO: 40cm

CAJA JUMBO: 12 bunches

CAJA NORMAL: 10 bunches

TAMAÑO DE TALLO: 50cm

CAJA JUMBO: 10 bunches

CAJA NORMAL: 8 bunches

TAMAÑO DE TALLO: 60cm

CAJA JUMBO: 7 bunches

CAJA NORMAL: 6 bunches

TAMAÑO DE TALLO: 80cm

CAJA JUMBO: 4 bunches

CAJA NORMAL: 4 bunches

TAMAÑO DE TALLO: 70cm

CAJA JUMBO: 5 bunches

CAJA NORMAL: 5 bunches



FUENTE: Investigación de campo
ELABORADO POR: Carrera Sonia, Barreno Karina

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página 43 de 82 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MPR.01	FECHA: 22/12/2010

Es necesario tomar en cuenta que según las necesidades de los clientes también pueden efectuarse cajas full que consisten en la unión de dos tabacos

5. Refrigerar en cuarto frio

Enviar la caja debidamente empacada al cuarto frío para despacharla

CUARTO FRIO



*FUENTE: Investigación de campo
ELABORADO POR: Carrera Sonia, Barreno Karina*

PROCESO DPC4: VENDER

ENTRADA DEL PROCESO: Elaboración de Documentos, disponibilidad de variedades

SALIDA DEL PROCESO: Entrega de variedades a los clientes según sus requerimientos

RECURSOS NECESARIOS PARA EL PROCESO:

Materiales e insumos:

Documentos como: Facturas, Packing List

Humanos

Vendedor/a

Cliente externo

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página 44 de 82 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MPR.01	FECHA: 22/12/2010

Tecnológicos-

- Sistema informático “MICROREX” ([ver definición 13](#))
- Internet
- Paquetes Informáticos: Excel, Word

SUBPROCESOS:

DPC4.1: Vender internacionalmente

DPC4.2: Vender nacionalmente

SUBPROCESO DPC4.1: VENDER INTERNACIONALMENTE

ENTRADA DEL PROCESO : Oferta de variedades disponibles

SALIDA DEL PROCESO: Entrega de variedades a los clientes internacionales según sus requerimientos

RESPONSABLE DEL SUBPROCESO:

ASISTENTE DE VENTAS: Sra. Magua Venegas

ACTIVIDADES:

1. Recibir la disponibilidad de Post Cosecha
2. Ofertar a los clientes
3. Confirmar pedido y acordar términos de venta
4. Enviar resumen a Post cosecha
5. Confirmar lo requerido por Post cosecha
6. Solicitar el número de guía madre e hija
7. Elaborar Packing List ([ver definición 14](#))
8. Elaborar factura de aduana y la factura comercial
9. Enviar el embarque

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página 45 de 82 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MPR.01	FECHA: 22/12/2010

PROCEDIMIENTOS PARA LAS ACTIVIDADES:

1. Recibir la disponibilidad de Post Cosecha

Recibir diariamente la disponibilidad de Post Cosecha con las variedades y el tamaño de tallo que exista en ese momento para efectuar la respectiva venta.

2. Ofertar a los clientes

Ofrecer a los clientes las variedades existentes mediante la entrega previa de disponibilidad.

3. Confirmar pedido y acordar términos de venta

Recibir confirmación del pedido y acordar los precios, la forma pago (generalmente es máximo de 30 días a clientes ya existentes y a clientes nuevos; prepago) y la forma del empaque.

4. Confirmar lo requerido por Post cosecha

Enviar un resumen de Pedido a Post Cosecha, el jefe revisa, aprueba y devuelve a Ventas

5. Solicitar el número de guía madre e hija

Confirmar la venta, solicitar el número de guía hija y madre a las agencias de cargo para y elaborar las respectivas etiquetas que irán en las cajas. (*Ver anexo No.2*)

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página 46 de 82 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MPR.01	FECHA: 22/12/2010

6. Elaborar Packing List

Colocar los datos generales del cliente como el nombre, país, fecha de emisión No. F.U.E, colocar el número de cajas, bunches, total de rosas, descripción de la variedad y el tamaño del tallo (*ver anexo No.3*)

7. Elaborar la Factura de aduana y la factura comercial

Colocar los datos generales del cliente como: el nombre y dirección del cliente, moneda, forma de pago, No. F.U.E, No. de pedido, puerto de embarque y de destino, país de origen y procedencia, colocar de acuerdo a las variedades solicitadas por el cliente el número de cajas o bunches solicitados. Especificar la o las variedades que el cliente solicitó y finalmente el precio unitario y el valor total (*ver anexo 4 y anexo5*)

Cabe señalar que las dos facturas son similares lo que la diferencia es que la factura de aduana se entrega al transportista que realizará el embarque junto con el packing List mientras que la factura comercial es entregada al cliente por fax.

8. Enviar el embarque

Elaborar los respectivos documentos y registrar en el formulario de coordinación de embarque *ver anexo No.6* (nombre del cliente y agencia con la que trabaja) el número de variedades y cajas que serán transportadas y proceder a contactar a cada una de ellas para entregar del Packing List junto con la factura de aduana. Enviar posteriormente las etiquetas a Post cosecha para que sean colocadas en las cajas respectivas. Cuando la agencia vaya a realizar el transporte entregar el Parking List y la factura de aduana, la misma llevará la carga hasta el aeropuerto y desde este se entregará al cliente final

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página 47 de 82 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MPR.01	FECHA: 22/12/2010

Imprimir pasados cinco días las facturas, el original es enviada al cliente, una copia es archivada en Contabilidad y la otra enviar al SRI con el detalle de los FUE enviados.

SUBPROCESO DPC4.2: VENDER NACIONALMENTE

ENTRADA DEL PROCESO: Solicitud del cliente para adquirir determinadas variedades

SALIDA DEL PROCESO: Entrega de variedades a los clientes nacionales según sus requerimientos

RESPONSABLE DEL SUBPROCESO:

ASISTENTE DE VENTAS: Sra. Magua Venegas

ACTIVIDADES:

1. Recibir el pedido por el cliente
2. Revisar existencias y confirmar la venta
3. Efectuar la factura
4. Entregar el pedido

PROCEDIMIENTOS PARA LAS ACTIVIDADES:

1. Recibir el pedido por el cliente

El cliente se acerca a las instalaciones administrativas de la finca y efectúa el pedido.

2. Revisar existencias y confirmar la venta

Proceder a revisar según el inventario existente en la sala de Post – Cosecha si existe lo solicitado y confirmar el pedido.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página 48 de 82 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MPR.01	FECHA: 22/12/2010

3. Efectuar la factura

Llenar la factura en un formato prediseñado en Excel con los nombres del cliente, teléfono número de cédula, subtotal, IVA. y valor total a pagarse, se imprime el documento en las facturas autorizadas por el SRI y su respectiva numeración. Registrar las firmas tanto de la persona que emite la factura como del cliente.

4. Entregar el pedido

Recibir la cancelación en efectivo del valor total de la factura. Se le hace entrega de la factura original e inmediatamente se ingresa el valor total de la factura en el sistema para que dicha venta sea luego contabilizada, la copia de la factura es archivada y finalmente se entrega el pedido

8.3 MACRO PROCESO: PROCESOS DE APOYO DPA

PROCESO DPA1: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

ENTRADA DEL PROCESO: Ingreso del talento Humano a la empresa

SALIDA DEL PROCESO: Talento Humano percibiendo los beneficios que la ley exige y bienestar del mismo

RECURSOS NECESARIOS PARA EL PROCESO

Materiales e insumos:

Útiles de oficina

Humanos

Talento Humano

Gerente General

Jefe de Recursos Humanos

Supervisor General

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página 49 de 82 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MPR.01	FECHA: 22/12/2010

Tecnológicos

- Sistema informático “MICROREX”
- Internet
- Paquetes Informáticos: Excel, Word, Power Point.

SUBPROCESOS:

- DPA1.1:** Contratar personal.
- DPA1.2:** Pagar Sueldos
- DPA1.3:** Programar vacaciones
- DPA1.4:** Elaborar certificados
- DPA1.5:** Elaborar memos
- DPA1.6:** Coordinar refrigerios.

SUBPROCESO DPA1.1: CONTRATAR PERSONAL

ENTRADA DEL SUBPROCESO: Carpetas

SALIDA DEL SUBPROCESO : Aspirante contratado y entrega de implementos para desempeñar su cargo

RESPONSABLE DEL SUBPROCESO:

Sra. María del Rosario Salazar

ACTIVIDADES:

1. Receptar las carpetas de los aspirantes
2. Entrevistar a los aspirantes
3. Contratar e Inducir
4. Elaborar contratos de trabajo

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página 50 de 82 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MPR.01	FECHA: 22/12/2010

5. Afiliar al IESS
6. Archivar documentos

PROCEDIMIENTOS PARA LAS ACTIVIDADES:

1. Receptar las carpetas de los aspirantes.

- a. Recibir la necesidad de cubrir un determinado puesto especialmente en época de siembra y cosecha en donde la demanda de mano de obra es más alta.
- b. Publicar anuncios en la prensa de mayor difusión en el sector con el fin de efectuar un reclutamiento.
- c. Receptar una carpeta con la documentación requerida:
 - ✓ Hoja de vida
 - ✓ Cédula de identidad
 - ✓ Papeleta de votación
 - ✓ Récord policial.
 - ✓ Certificados de honorabilidad
 - ✓ Certificados de trabajo

Evaluar las carpetas recibidas considerando aquellas que cumplen con las condiciones requeridas.

2. Entrevistar a los aspirantes

- a. Citar al aspirante que cumple con las exigencias del cargo con el fin de entrevistarlo.
- b. Verificar la validez de la información presentada través de llamadas telefónicas a las referencias señaladas.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página 51 de 82 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MPR.01	FECHA: 22/12/2010

- c. Realizar la entrevista.

3. Contratar e Inducir

- a. Proceder a contratar al aspirante que cumple las condiciones necesarias para desempeñar el cargo.
- b. Dar la bienvenida a la finca.
- c. Dar a conocer los datos generales de la empresa como:
 - Cuáles son los horarios de trabajo
 - A qué beneficios de ley tiene derecho
 - Cuál va a ser su remuneración a percibir
 - Descuentos que puede ser objeto en su rol de pagos
- d. Crear una ficha personal del trabajador en el sistema con los datos que este solicita como: nombres, apellidos, C.I., etc. y asignar un código.
- e. Elaborar una tarjeta para el control de asistencia con el código asignado en el sistema MICROREX, posteriormente entregar al guardia de seguridad para que este registre la entrada y salida del mismo.
- f. Realizar el reconocimiento físico de su área de trabajo por parte del supervisor general
- g. Entregar los equipos e indumentaria de trabajo necesarios para desempeñar el cargo.

4. Elaborar contratos de trabajo

Proceder a la elaboración del contrato de trabajo pasados 4 o 5 días desde la contratación, para lo cual se realiza lo siguiente:

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página 52 de 82 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MPR.01	FECHA: 22/12/2010

- a. Ingresar el contrato de trabajo al formato prediseñado en Word.
- b. Llenar el contrato con los datos solicitados del trabajador.
- c. Llamar al trabajador para la revisión del mismo.
- d. Hacer firmar el contrato de trabajo si no existen desacuerdos en las cláusulas estipuladas en el mismo.
- e. Registrar la firma del contratante y del Gerente General.
- f. Entregar el contrato para su revisión al Ministerio de Trabajo.
- g. Proceder a la validez del contrato a través de la sumillación del mismo.
- h. Archivar el contrato en la carpeta de cada trabajador.

5. Afiliar al IESS

Proceder a la elaboración de la afiliación al IESS pasados 3 o 4 días desde la contratación, para lo cual se realiza lo siguiente

- a. Ingresar a la página Web del Seguro Social
- b. Digitar la clave personal del contratante, que es asignada a cada empresa al momento de constituirla y enseguida se despliega la página del IESS para afiliación.
- c. Ingresar todos los datos generales del trabajador: el número de cédula, fecha de ingreso y el ingreso a percibir, da clic en aceptar y afiliar al trabajador.
- d. Imprimir este documento.

6. Archivar documentos

Archivar el contrato firmado por el empleado y la afiliación en la carpeta personal de cada trabajador.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página 53 de 82 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MPR.01	FECHA: 22/12/2010

SUBPROCESO DPA1.2: PAGAR SUELDOS

ENTRADA DEL SUBPROCESO: Informe del supervisor de Horas Extras

SALIDA DEL SUBPROCESO : Pago de sueldos

RESPONSABLE DEL SUBPROCESO:

Sra. María del Rosario Salazar

ACTIVIDADES:

1. Solicitar informe de horas al supervisor
2. Revisar el informe y calcular las horas extras
3. Calcular descuentos
4. Procesar datos en el sistema
5. Revisar roles
6. Registrar firmas de responsabilidad para el pago de sueldos
7. Imprimir roles
8. Pagar sueldos a los empleados

PROCEDIMIENTOS PARA LAS ACTIVIDADES:

1. Solicitar informe de horas al supervisor

Solicitar al supervisor general el informe de las horas extras efectuadas por los trabajadores, las mismas que son registradas día a día en un formato prediseñado

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página 54 de 82 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MPR.01	FECHA: 22/12/2010

2. Revisar el informe y calcular las horas extras

Calcular las horas extras cruzando las horas calculadas en la tarjeta de control de asistencia de acuerdo al ingreso y salida que el guardia de seguridad va anotando día a día y al informe presentado semanalmente por el supervisor. Dichas horas son programadas por el mismo supervisor ya que una tarea no puede superar el tiempo estipulado.

El horario de trabajo único que existe en la finca es de 7H00 am a 14:30pm y a partir de este se calculan las horas extras.

3. Calcular descuentos

Calcular los descuentos revisando en primera instancia los préstamos que el trabajador ha realizado u otros créditos que tenga con la empresa como: víveres, almuerzo, flor nacional.

Revisar los anticipos quincenales para descontarlos y calcular las retenciones si las tuviere.

4. Procesar datos en el sistema

- a. Ingresar las horas extras calculadas y otros ingresos percibidos, luego los descuentos y el débito de \$16 por transporte.
- b. Procesar el pago de sueldos a través del sistema informático incluyendo los beneficios de ley.

5. Revisar roles

La revisión de los datos procesados son efectuados con la Contadora General la misma que verifica la validez de la información y efectúa el respectivo cuadro para los balances.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página 55 de 82 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MPR.01	FECHA: 22/12/2010

6. Registrar firmas de responsabilidad para el pago de sueldos

Una vez verificados los datos obtenidos se registran las firmas de responsabilidad tanto de la Contadora General como del Gerente General con lo que queda autorizado el pago respectivo de sueldos

7. Imprimir roles

Se procede a imprimir los respectivos roles con dos copias una para archivo interno de la empresa y otra para respaldo del trabajador.

8. Pagar sueldos a los empleados

El pago se efectúa a través de transferencia en la cuenta bancaria de cada trabajador en dos quincenas.

SUBPROCESO DPA1.3: COORDINAR VACACIONES

ENTRADA DEL SUBPROCESO: Reunión con el supervisor para programar vacaciones

SALIDA DEL SUBPROCESO: Vacaciones programadas.

RESPONSABLE DEL SUBPROCESO:

Sra. María del Rosario Salazar

ACTIVIDADES:

1. Programar vacaciones con el supervisor general
2. Informar al trabajador

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página 56 de 82 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MPR.01	FECHA: 22/12/2010

3. Realizar documento de vacaciones
4. Registrar firmas y archivar el documento

PROCEDIMIENTOS PARA LAS ACTIVIDADES:

1. Programar vacaciones con el supervisor general

- a. Reunirse con el Supervisor general para identificar las personas que se necesitarán en la producción programada por el jefe de Producción.
- b. Ingresar al documento diseñado en Excel con el nombre del trabajador y las fechas.
- c. Identificar las fechas en las cuales nadie podrá acceder a sus días de vacaciones.
- d. Revisar si el trabajador ha tomado vacaciones anteriormente.
- e. Asignar a cada persona los días y las fechas a las que puede tomar sus vacaciones.

2. Informar al trabajador

Informar al trabajador de los días que puede tomar vacaciones según el cronograma establecido

3, Realizar documento de vacaciones

- Ingresar al archivo prediseñado en Word.
- Llenar los datos generales del trabajador con los días y fechas que saldrá de vacaciones.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página 57 de 82 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MPR.01	FECHA: 22/12/2010

4. Registrar firmas y archivar el documento

Imprimir el documento una vez que ha sido elaborado. Registrar la firma del trabajador y archivar en la carpeta personal.

SUBPROCESO DPA1.4: ELABORAR CERTIFICADOS DE TRABAJO

ENTRADA DEL SUBPROCESO: Solicitud del empleado

SALIDA DEL SUBPROCESO: Impresión y entrega del certificado al empleado.

RESPONSABLE DEL SUBPROCESO:

Sra. María del Rosario Salazar

ACTIVIDADES:

1. Solicitar el certificado
2. Consultar datos personales del trabajador
3. Calcular los ingresos
4. Emitir el certificado
5. Colocar sellos y firmas de validez

PROCEDIMIENTOS PARA LAS ACTIVIDADES:

1. Solicitar el certificado

Receptar petición verbal del trabajador de una certificación.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página 58 de 82 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MPR.01	FECHA: 22/12/2010

2. Consultar datos personales del trabajador

Consultar los datos del trabajador ingresando al sistema y digitando la contraseña personal, enseguida se despliega una ventana con varias opciones, se escoge la opción consultar datos del trabajador, se digita el código que le ha sido asignado al momento de su ingreso y la fecha de entrada que será revisada en su carpeta. Inmediatamente se despliegan todos los datos necesarios, incluyendo sus ingresos y egresos.

3. Calcular los ingresos

Exportar a Excel la información recibida y a calcular el ingreso anual mediante la suma de los ingresos netos que percibe el trabajador mensualmente.

4. Emitir el certificado

- a. Abrir el formato del certificado diseñado en Word.
- b. Colocar la fecha de elaboración del certificado.
- c. Escribir nombres completos del trabajador, fecha de ingreso, cargo que desempeña y el valor que percibe anualmente si este ha superado el año de trabajo y si es inferior se lo realiza por un valor mensual.

5. Colocar sellos y firmas de validez

Imprimir el certificado y colocar el sello de la empresa con la respectiva firma del Gerente General.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página 59 de 82 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MPR.01	FECHA: 22/12/2010

SUBPROCESO DPA1.5: ELABORACIÓN DE MEMORANDOS DE LLAMADOS DE ATENCIÓN

ENTRADA DEL SUBPROCESO: Solicitud del memorando

SALIDA DEL SUBPROCESO : Impresión y entrega del memorando

RESPONSABLE DEL SUBPROCESO:

Sra. María del Rosario Salazar

ACTIVIDADES:

1. Expresar el motivo del memorando
2. Emitir el memorando
3. Informar al trabajador
4. Registrar firmas y archivar el documento

PROCEDIMIENTOS PARA LAS ACTIVIDADES:

1. Expresar el motivo del memorando

Receptar de manera verbal la causa del memorando por la que deberá ser emitido

2. Emitir el memorando

Llenar un formato prediseñado el memorando manualmente colocando el número, nombre de la persona a la que va dirigido, fecha y asunto.

3. Informar al trabajador

Informar al trabajador la causa del memorando la misma que puede ser por: incumplimiento en sus actividades, atrasos persistentes, faltas injustificadas, insubordinación u otro.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página 60 de 82 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MPR.01	FECHA: 22/12/2010

4. Registrar firmas y archivar el documento

Elaborar el documento, registrar las firmas pertinentes y archivar en la carpeta del trabajador

SUBPROCESO DPA1.6: COORDINAR REFRIGERIOS

ENTRADA DEL SUBPROCESO: Recibir tarjetas de asistencia

SALIDA DEL SUBPROCESO : Servicio de alimentación al personal

RESPONSABLE DEL SUBPROCESO:

Sra. María del Rosario Salazar

ACTIVIDADES:

1. Contabilizar los almuerzos para el personal
2. Solicitar el pedido
3. Realizar el pago

PROCEDIMIENTOS PARA LAS ACTIVIDADES:

1. Contabilizar los almuerzos para el personal

- a. Solicitar al guardia de seguridad la entrega de tarjetas del control de asistencia.
- b. Revisar la asistencia de aquellas personas que ingresaron a la finca y entregar un valor total de los almuerzos que se requieren.

2. Solicitar el Pedido

Escoger el menú para cada día de la semana vía telefónica y efectuar el pedido.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página 61 de 82 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MPR.01	FECHA: 22/12/2010

3. Realizar el pago

Enviar a la secretaría general el valor total para que posteriormente sea cancelado.

PROCESO DPA2: ABASTECER DE INSUMOS, APOYAR A LA GERENCIA Y PROVEER DE INFORMACION

ENTRADA DEL PROCESO: Requerimiento de los distintos departamentos

SALIDA DEL PROCESO : Requerimientos de los departamentos satisfechos.

RECURSOS NECESARIOS PARA EL PROCESO:

Materiales e insumos

Útiles de oficina

Humanos:

Gerente General

Secretaria general

Tecnológicos

Internet, paquetes Informáticos: Excel, Word, Power Point.

SUBPROCESOS:

DPA2.1: Comprar M.P e insumos

DPA2.2: Controlar la Caja Chica

DPA2.3: Elaborar Cartas

DPA2.4: Preparar Juntas Directivas

SUBPROCESO DPA2.1: COMPRAR MATERIA PRIMA E INSUMOS

ENTRADA DEL SUBPROCESO: Requerimiento de los distintos departamentos

SALIDA DEL SUBPROCESO: Recepción del producto o insumo solicitado

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página 62 de 82 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MPR.01	FECHA: 22/12/2010

RESPONSABLE DEL SUBPROCESO:

SECRETARIA GENERAL: Sra. María del Rosario Salazar

ACTIVIDADES:

1. Receptar los requerimientos de las distintas áreas
2. Contactar proveedores y pedir cotizaciones
3. Seleccionar al proveedor.
4. Efectuar la respectiva compra
5. Emitir el comprobante de pago al proveedor

PROCEDIMIENTOS PARA LAS ACTIVIDADES:

1. Receptar los requerimientos de las distintas áreas

Receptar por parte de la Secretaria General el requerimiento de cada departamento para que efectúe las adquisiciones.

2. Contactar proveedores y pedir cotizaciones

Contactar a los proveedores más frecuentes y solicitar una cotización de los productos que se requieren.

3. Seleccionar el Proveedor

- a. Receptar de las cotizaciones vía mail o fax.
- b. Evaluar las cotizaciones recibidas de acuerdo a los costos y necesidades.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página 63 de 82 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MPR.01	FECHA: 22/12/2010

4. Efectuar la respectiva compra

- a. Contactar con el proveedor seleccionado.
- b. Confirmar el pedido estableciendo la forma de pago.

5. Emitir el comprobante de pago al proveedor

- a. El pedido ingresa a la bodega de la finca para que el encargado del departamento lo revise junto con la factura de pago.
- b. Entregar la factura a la Secretaria General.
- c. Emitir el comprobante de retención si lo tuviere.
- d. Se procede a la emisión del comprobante de egreso.

SUBPROCESO DPA2.2: CONTROL DE CAJA CHICA

ENTRADA DEL SUBPROCESO: Facturas o notas de Venta.

SALIDA DEL SUBPROCESO : Reposición del fondo de caja chica.

RESPONSABLE DEL SUBPROCESO:

Sra. María del Rosario Salazar

ACTIVIDADES:

1. Revisar comprobantes de pago y facturas
2. Elaborar documento de caja chica
3. Efectuar la respectiva reposición.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página 64 de 82 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MPR.01	FECHA: 22/12/2010

PROCEDIMIENTOS PARA LAS ACTIVIDADES:

1. Revisar comprobantes de pago y facturas

Revisar una a una las facturas y los comprobantes que se obtuvieron durante el mes para verificar la validez de las mismas.

2. Elaborar documento de caja chica

Elaborar un documento en Excel, colocando el No. De documento, fecha, detalle concepto y valor.

3. Efectuar la respectiva reposición.

Calcular el valor total de la reposición y posteriormente un cheque del Gerente General por el monto de la reposición.

SUBPROCESO DPA2.3: ELABORAR CARTAS

ENTRADA DEL SUBPROCESO: Solicitud de la carta

SALIDA DEL SUBPROCESO : Impresión y entrega de la carta

RESPONSABLE DEL SUBPROCESO:

SECRETARIA GENERAL: Sra. María del Rosario Salazar

ACTIVIDADES:

1. Expresar el motivo de la carta
2. Emitir la carta

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página 65 de 82 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MPR.01	FECHA: 22/12/2010

3. Revisar el documento
4. Imprimir documento
5. Registrar firmas

PROCEDIMIENTOS PARA LAS ACTIVIDADES:

1. Expresar el motivo de la carta

Escribir en borrador el motivo por el cual se desea redactar la carta solicitada por los jefes, supervisores o Gerente General.

2. Emitir la carta

Redactar el texto de la carta, utilizando correctamente los signos de puntuación, abreviaturas, saludos y demás detalles que incluyen las cartas.

3. Revisar el documento

Revisar si el documento está correctamente redactado y efectuar correcciones si las hubiere.

4. Imprimir documento

Imprimir el documento corregido.

5. Registrar firma

Aprobar el documento por quien lo solicitó y registrar la firma pertinente para su validez.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página 66 de 82 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MPR.01	FECHA: 22/12/2010

SUBPROCESO DPA2.4: PREPARAR JUNTAS DIRECTIVAS

ENTRADA DEL SUBPROCESO: Reunir la información necesaria.

SALIDA DEL SUBPROCESO : Levantamiento de la nueva acta

RESPONSABLE DEL SUBPROCESO

Sra. María del Rosario Salazar

ACTIVIDADES:

1. Reunir la información necesaria para la junta.
2. Ordenar y clasificar la información
3. Elaborar las carpetas respectivas
4. Confirmar la asistencia de los integrantes de la junta
5. Apoyar el desarrollo de la Junta

PROCEDIMIENTOS PARA LAS ACTIVIDADES:

1. Reunir la información necesaria

Solicitar reportes de cada área respecto a:

- Ventas totales.
- Ventas por variedad
- Ventas por cliente
- Flor procesada diariamente.
- Producción total.
- Producción por variedad
- Inventarios
- Costos y Gastos.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página 67 de 82 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MPR.01	FECHA: 22/12/2010

2. Ordenar y clasificar la información

Ordenar la información necesaria y clasificar la información por áreas o departamentos.

3. Elaborar las carpetas respectivas

- a. Elaborar el índice con las actividades que se llevarán a cabo en la junta en orden secuencial.
- b. Revisar con el Gerente General del contenido de las carpetas
- c. Imprimir las copias necesarias para las carpetas.
- d. Organizar la información y colocación de los documentos en las carpetas en el orden establecido

4. Confirmar la asistencia de los integrantes de la junta

Llamar a los accionistas para confirmar la fecha y hora acordada para la junta.

5. Apoyar al desarrollo de la Junta

Proceder a:

- a. Tomar asistencia de los accionistas
- b. Leer el acta anterior
- c. Tomar nota de la exposición de cada Jefe de área
- d. Tomar nota de la evaluación de resultados
- e. Tomar nota de conclusiones y recomendaciones.
- f. Levantar de la nueva acta con las respectivas anotaciones que se realizaron durante la junta.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página 68 de 82 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MPR.01	FECHA: 22/12/2010

PROCESO DPA.3: ADMINISTRAR RECURSOS FINANCIEROS

Administrar o manejar todos los recursos financieros de la empresa a través de balances que muestren la situación real de la misma y tomar decisiones.

ENTRADA DEL PROCESO: Reportes del área financiera de DIFIORI

SALIDA DEL PROCESO : Balances y Estados Financieros

RECURSOS NECESARIOS PARA EL PROCESO

Materiales e insumos:

- Empresa contratada (CONTABILIDAD Y AUDITORIA)
- Útiles de oficina
- Suministros de oficina.

Humanos

- El recurso humano lo pone la empresa contratada de CONTABILIDAD Y AUDITORIA
- Contador
- Asistente Contable

Tecnológicos

- SOFTWARE del S.R.I, Costos y Contabilidad
- Internet
- Paquetes Informáticos: Excel, Word, Power Point.

SUBPROCESOS:

DPA3.1: Elaborar Formularios para el S.R.I

DPA3.2: Cuadrar Bancos (conciliación bancaria)

DPA3.3: Elaborar los Estados Financieros y efectuar su respectivo análisis.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página 69 de 82 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MPR.01	FECHA: 22/12/2010

SUBPROCESO DPA3.1: ELABORAR FORMULARIOS PARA EL S.R.I.

ENTRADA DEL SUBPROCESO: Reportes de ingresos, egresos y retenciones que realiza DIFIORI

SALIDA DEL SUBPROCESO: Formularios listos para ser presentados al S.R.I.

RESPONSABLE DEL SUBPROCESO:

Empresa contratada de (CONTABILIDAD Y AUDITORIA)

ACTIVIDADES:

1. Receptar los reportes de facturas de compras de insumos y materiales agrícolas.
2. Receptar los reportes de facturas de ventas emitidas a clientes internacionales.
3. Receptar los reportes de facturas de ventas emitidas a clientes nacionales.
4. Receptar los reportes de retenciones realizadas a empresas por compras/ventas.
5. Reportar y revisar los reportes de retenciones realizadas a personas naturales.
6. Ingresar en el software y elaborar el respectivo formulario

PROCEDIMIENTOS PARA LAS ACTIVIDADES:

1. Receptar los reportes de facturas de compras de insumos y materiales agrícolas.

Receptar los reportes de facturas de compras que realiza DIFIORI (estas compras son de toda índole de acuerdo a las necesidades de la empresa, por ejemplo agrícolas o administrativas), tomando en consideración las facturas físicas,

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página 70 de 82 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MPR.01	FECHA: 22/12/2010

2. Recepar los reportes de facturas de ventas emitidas a clientes internacionales.

Recepar reportes de las facturas de ventas emitidas a los clientes internacionales, tomando en consideración las facturas físicas.

3. Recepar los reportes de facturas de ventas emitidas a clientes nacionales.

Recepar reportes de las facturas de ventas emitidas a los clientes nacionales, tomando en consideración las facturas físicas.

4. Recepar los reportes de retenciones realizadas a empresas por compras/ventas.

Recepar reportes y verificar con las retenciones físicas realizadas por las empresas ya sea por las compras o ventas si las tuviere.

5. Recepar los reportes de retenciones realizadas a personas naturales.

Recepar reportes y revisar conjuntamente con las copias de las facturas físicas que fueron emitidas, para que no existan anomalías.

6. Ingresar en el software y elaborar el respectivo formulario

Elaborar el respectivo formulario con la declaración respectiva para el SRI, el mismo que será sellado con la firma del contador autorizado.

NOTA: Cabe destacar que los reportes previamente señalados son revisados por el asistente y la contadora de la empresa contratada para evitar desajustes y efectuar las respectivas revisiones en el SOFTWARE CONTABLE de la empresa.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página 71 de 82 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MPR.01	FECHA: 22/12/2010

SUBPROCESO DPA3.2: CUADRAR BANCOS (CONCILIACION)

La conciliación bancaria es un documento o procedimiento que se aplica en la cuenta bancos y se lo efectúa con la finalidad de verificar, comprobar y comparar los saldos que presenta el mayor de bancos con el estado de cuenta.

ENTRADA DEL SUBPROCESO: Estados de Cuenta de los bancos

SALIDA DEL SUBPROCESO : Saldos conciliados entre bancos y libros

RESPONSABLE DEL SUBPROCESO:

Empresa contratada de (CONTABILIDAD Y AUDITORIA)

ACTIVIDADES:

1. Receptar el estado de cuenta.
2. Registrar los depósitos de clientes según factura de venta que están en tránsito
3. Registrar los cheques girados y no cobrados
4. Determinar el saldo conciliado en bancos
5. Determinar el saldo conciliado en libros y cuadrarlo con el saldo conciliado en bancos

PROCEDIMIENTOS PARA LAS ACTIVIDADES:

1. Receptar el estado de cuenta

Receptar los respectivos estados de cuenta de los bancos con los que la empresa trabaja.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página 72 de 82 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MPR.01	FECHA: 22/12/2010

2. Registrar los depósitos de clientes según factura de venta que están en tránsito

Colocar el saldo que el estado de cuenta presenta a la fecha y luego de ello registrar todos aquellos depósitos que permanecen al momento en tránsito y que aún no han sido efectivos.

3. Registrar los cheques girados y no cobrados

Registrar todos aquellos cheques con sus respectivos números que fueron girados pero que los beneficiarios aún no los han cobrado.

4. Determinar el saldo conciliado en bancos

Determinar el saldo a través de la suma de depósitos en tránsito menos cheques girados y no cobrados.

5. Receptar los informes de depósitos de clientes según factura de venta.

Comparar los comprobantes de depósito con los depósitos indicados en el estado de cuenta y con las sumas de los depósitos anotadas en el registro de cheques.

Enlistar los depósitos pendientes de pago (sumas depositadas demasiado tarde para ser incluidas en el estado de cuenta).

6. Determinar el saldo conciliado en libros y cuadrarlo con el saldo conciliado en bancos

Obtener el saldo conciliado en libros que no es sino el resultado del Saldo en libros + Notas de Crédito - Notas de Débito. Dicho saldo debe ser igual al saldo de Bancos.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página 73 de 82 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MPR.01	FECHA: 22/12/2010

SUBPROCESO DPA3.3: ELABORAR LOS ESTADOS FINANCIEROS

ENTRADA DEL SUBPROCESO: Información necesaria en el proceso

SALIDA DEL SUBPROCESO : Informe de la situación de la empresa en base al análisis de los Estados Financieros.

RESPONSABLE DEL SUBPROCESO:

Empresa contratada de (CONTABILIDAD Y AUDITORIA)

ACTIVIDADES:

1. Recabar información y clasificarla
2. Efectuar comprobantes auxiliares, en caso de faltar los respaldos.
3. Revisar informes
4. Registrar en los libros
5. Cruzar información del sistema con comprobantes físicos
6. Totalizar movimientos mensuales.
7. Realizar comprobantes de ajuste.
8. Realizar los estados de Pérdidas y Ganancias
9. Realizar el Balance General
10. Imprimir estados

PROCEDIMIENTOS PARA LAS ACTIVIDADES:

1. Recabar información y clasificarla

Receptar todo tipo de información financiera y contable como: reportes e informes de los distintos departamentos para clasificarlos y ordenarlos.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página 74 de 82 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MPR.01	FECHA: 22/12/2010

2. Efectuar comprobantes auxiliares, en caso de faltar los respaldos.

Realizar los debidos comprobantes para poder respaldar las transacciones de la empresa en el caso de faltar respaldos.

3. Revisar informes

Revisar informes que están correctos, en caso de no estarlo se debe corregir con la persona encargada del proceso.

4. Registrar en los libros

Registrar todas las operaciones que la empresa haya efectuado en los libros contables ya sea de ingresos o egresos.

5. Cruzar información del sistema con comprobantes físicos

Verificar que la información obtenida en informes y reportes coincida con las del sistema, tomando en consideración todos los documentos de respaldo.

6. Totalizar movimientos mensuales.

Obtener un total de todos los movimientos mensuales.

7. Realizar comprobantes de ajuste.

Realizar los debidos ajustes en caso de ser necesario en forma mensual, ya sea por depreciaciones de activos de la empresa, bajas, etc.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página 75 de 82 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MPR.01	FECHA: 22/12/2010

8. Realizar los estados de Pérdidas y Ganancias

Recopilar las cuentas de ingresos, gastos, costos, y con ello determinar si durante el ejercicio contable o tiempo establecido la empresa obtuvo una pérdida o ganancia y elaborar el respectivo estado e ingresarlo en el Software.

9. Realizar el Balance General

Obtener todas las cuentas que tienen que ver con activos, pasivos, patrimonio, las mismas que tomarán en cuenta una fecha establecida o periodo contable, efectuar el respectivo balance e ingresarlo en el Software.

10. Imprimir estados

Imprimir los respectivos documentos

9. ANEXOS

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página 76 de 82 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MPR.01	FECHA: 22/12/2010

ANEXO 1

TABLA DE pH

NOMBRE	INTERVALO DE pH	COLOR	
		ÁCIDO	BÁSICO
Azul de bromo fenol	3,0 - 4,6	Amarillo	Púrpura
Anaranjado de metilo	3,1 - 4,4	Rojo	Amarillo
Rojo de metilo	4,2 - 6,2	Rojo	Amarillo
Azul de bromo timol	6,0 - 7,6	Amarillo	Azul
Tornasol	5,8 - 8,0	Rojo	Azul
Fenolftaleína	8,0 - 9,8	Incoloro	Rojo-violeta
Amarillo de alizarina	10,1 - 12,0	Amarillo	Violeta

FUENTE: Microsoft ® Encarta ® 2007. © 1993-2006

ELABORADO POR: Carrera Sonia, Barreno Karina

ANEXO 2

GUIA HIJA

DIFIORI TO: GOLDEN CANADA
ROSES (ROS) J E T A
AWB # 729-1183-5552
HAWB # 737510

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página 77 de 82 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MPR.01	FECHA: 22/12/2010

ANEXO 3

PACKING LIST

DIFIORI CIA. LTDA.

FARM:
 MARIANA DE JESUS N° 500 (VIA GRANOBLES)
 TELF: (593) 02 2360771 / 2361802
 CAYAMBE-ECUADOR

PACKING LIST No:

R.U.C: 1791316770001

CUSTOMER: COUNTRY: #N/A MARCA: CONSIGNMENT: COUNTRY: FAX:	INVOICE: DATE: F.U.E.: CARRIER: A.W.B.: AERIAL CIA.:
--	---

NUMBER			TOTAL ROSES	DESCRIPTION	GRADO
BOX	BUN	BOU			
TOTAL USD:					

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página 78 de 82 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MPR.01	FECHA: 22/12/2010

**ANEXO 4
FACTURA COMERCIAL**

DIFIORI CIA. LTDA.
 FARM:
 TELEFONO: (593) 02 2361802
 TELEFAX: (593) 02 2360771

FACTURA COMERCIAL
 DE EXPORTACION N°
R.U.C. 1791316770001

S 001 N°

FECHA:

CLIENTE: MARCA: DIRECCION: #N/A #N/A CONSIGNATARIO: MONEDA: U.S.D. FORMA DE PAGO: FOB QUITO (A PLAZO)	N° DE F.U.E.: N° PEDIDO/COMPRA: VIA DE EMBARQUE: AEREA PUERTO EMBARQUE: AEROPUERTO-QUITO PUERTO DESTINO: #N/A EMBARCADOR: A.W.B.: CIA. AEREA: PAIS DE ORIGEN: ECUADOR PAIS PROCEDENCIA: ECUADOR
MARCA DEL EXPORTADOR: DIFIORI	
PARTIDA NANDINA: 06.03.10.40	

NUMBER			TOTAL ROSES	DESCRIPTION	GRADO	UNIT PRICE	TOTAL
BOX	BUN	BOU					
						SUBTOTAL	
						TOTAL	
PESO NETO (Kg)							
PESO BRUTO (Kg)							

DIFIORI CIA. LTDA.

CLIENTE

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS CODIGO: GG.UGC.423.MPR.01	Página 79 de 82 REVISION:01
		FECHA: 22/12/2010

ANEXO 5
FACTURA DE ADUANA

COMERCIAL INVOICE N°

SHIPPER NAME AND ADDRESS								Farm Code		Date			
DIFIORI CIA. LTDA. AV. Mariana de Jesús N° 500 (Vía a Granobles) Fax: 593-02-2360771 Phone: 593-02-2361802 Cayambe - ECUADOR EMAIL: difiori@andinanet.net								01 / 01 / 1900					
MARKETING NAME								ADD Casse N°		C ntry Code			
DIFIORI CIA. LTDA.								EC					
CONSIGNEE NAME AND ADDRESS								MAWB N°					
#N/A #N/A #N/A #N/A								HAWB N°					
#N/A #N/A								Airline					
#N/A								Freight Forwarder					
#N/A								FUE: 0		RUC: 1791316770001			
#N/A								Consignment					
#N/A								Fixed Price		X			
#N/A								Samples					
N° BOX	PICES TYPE	TOTAL PICES	EQ. FBOX	PRODUCT DESCRIPTION	ATPA-HTS	NANDINA	UNIT BUNCH	STEMS BUNCH	TOTAL STEMS	UNIT PRICE	TOTAL VALUE		
TOTAL										TOTAL UNITS		SAMPLE	
BILL TO: _____													
NAME AND TITLE OF PERSON PREPARING INVOICE: ERIKA AGUAS (SALES DIVISION)													
CUSTOMS USE ONLY						USDA APHIS P.P.Q. USE ONLY							

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página 81 de 82 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MPR.01	FECHA: 22/12/2010

ANEXO 7

HOJA DE CONTROL DE ASISTENCIA DEL PERSONAL

DIFIORI S.A Control de Asistencia del Personal

	Nombre _____ Área _____ Horas Extras	50%	100%	Mes: _____		
	MAÑANA			TARDE	OBSERVACIONES	FIRMA
D	1					
L	2					
M	3					
M	4					
J	5					
V	6					
S	7					
D	8					
L	9					
M	10					
M	11					
J	12					
V	13					
S	14					
D	15					
L	16					
M	17					
M	18					
J	19					
V	20					
	TOTAL HORAS EXTRAS				VISTO BUENO	

PARA OBSERVACIONES

- | | | |
|--------------------------------|-----------------------|---------------------------------|
| A Atraso | V Vacación | AV. Amonestación verbal |
| F.J Falta justificada | P Permiso | AE. Amonestación escrita |
| F.I Falta injustificada | DF Día festivo | P.R. Permiso recuperable |
| I Ingreso | S Salida | L Libre |
| AS Aseo | | |

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Página 82 de 82 REVISION:01
	CODIGO: GG.UGC.423.MPR.01	FECHA: 22/12/2010

ANEXO 8 CONTROL DE CAJA CHICA

DIFIORI CIA. LTDA.

CAJA CHICA No.

77

SALDO ANTERIOR:

0

REPOSICION:

828.71

SALDO ACTUAL:

828.71

No	FECHA	BENEFICIARIO	DETALLE	CONCEPTO	VALOR
1	01-Mar-2007	DEPOSITO CAYAMBE	TRES BOTELLONES DE AGUA TESALIA	CONSUMO	6.00
2	02-Mar-2007	MIGUEL ANGEL ARIAS	RODAMIENTO	CONSUMO	8.42
3	02-Mar-2007	LEON RICARDO	VISIA Y AVENA	CONSUMO	42.00
4	03-Mar-2007	AUTOSERVICIO CORDILLERA	LAVADO	CONSUMO	11.20
5	04-Mar-2007	COMERCIAL KYWI	AMARRACABLE, ENCHUFE, FOCO	CONSUMO	50.68
6	07-Mar-2007	VIDIRIERIA BLANQUITA	DOS ESPEJOS DE CARRO	CONSUMO	6.00
7	07-Mar-2007	DEPOSITO CAYAMBE	DOS BOTELLONES DE AGUA TESALIA	CONSUMO	4.00
8	08-Mar-2007	DEPOSITO DE GAS	GAS	CONSUMO	1.70
9	09-Mar-2007	BODEGA	NESCAFE GRANDE	CONSUMO	4.70
10	09-Mar-2007	MECANICA	SUELDA LANZAS DE FUMIGACION	CONSUMO	2.00
11	09-Mar-2007	TIENDA	AZUCAR	CONSUMO	0.70
12	09-Mar-2007	TAXI	MOVILIZACION VIAJE A QUITO	CONSUMO	35.00
13	09-Mar-2007	TAXI Y CAMIONETA	MOVILIZACION QUITO, CAYAMBE	CONSUMO	10.50
14	09-Mar-2007	FRUTEMONSE	ATENCION SOCIAL	CONSUMO	13.24
15	11-Mar-2007	COMERCIAL KYWI	TACO FIJER, BROCA	CONSUMO	27.44
16	12-Mar-2007	COMPUTRON	TONNER	CONSUMO	100.00
17	12-Mar-2007	AKI CAYAMBE	COMPRAS VARIAS	CONSUMO	58.15
18	13-Mar-2007	COMERCIAL OÑA	PLATINA	CONSUMO	4.50
19	14-Mar-2007	PANAVIAL	PEAJES	CONSUMO	59.80
20	16-Mar-2007	AGRIPAC	COMIDA DE PERROS	CONSUMO	56.92
21	16-Mar-2007	R LASER	RECARGA TONNER	CONSUMO	28.00
22	16-Mar-2007	ALMACENES DE PRATI	SERVILLETOS	CONSUMO	10.08
23	17-Mar-2007	CONECAL	SIMCARD DE 64 K	CONSUMO	2.50
24	17-Mar-2007	CATHCART	PERILLA COCINA	CONSUMO	3.95
25	20-Mar-2007	DEPOSITO CAYAMBE	TRES BOTELLONES DE AGUA TESALIA	CONSUMO	6.00
26	20-Mar-2007	VIDIRIERIA BLANQUITA	DOS ESPEJOS DE CARRO	CONSUMO	6.00
27	21-Mar-2007	BANCO DEL PICHINCHA	COSTO TRANSACCION IMPUESTOS	CONSUMO	0.40
28	22-Mar-2007	CAFÉ ENCUENTRO	SANDUCHES Y COLA	CONSUMO	11.10
29	24-Mar-2007	FERROSTAL CAYAMBE	FLEXOMETRO	CONSUMO	1.31
30	24-Mar-2007	FERROSTAL CAYAMBE	CONJUNTO HERRAJE	CONSUMO	10.62
31	24-Mar-2007	JC. HIDRAULICA	CAUCHOS	CONSUMO	0.50
32	24-Mar-2007	FERRAGUL	PISTOLA PINTOR, BROCA METAL	CONSUMO	15.53
33	26-Mar-2007	MECANICA SUAREZ	ARRÉGLÓ GRAPADORA DE CARTON	CONSUMO	4.00
34	26-Mar-2007	TAMIA PIZZERIA	PIZZA	CONSUMO	7.50
35	27-Mar-2007	DEPOSITO CAYAMBE	DOS BOTELLONES DE AGUA TESALIA Y COLA	CONSUMO	5.40
36	30-Mar-2007	COOPERATIVA FLOR DEL VALLE	DOCUMENTOS SRI	CONSUMO	1.25
37	30-Mar-2007	EMPRESA DE AGUA POTABLE	CONSUMO AGUA	CONSUMO	106.98
38	31-Mar-2007	DANTON S.A.	CORPAIRE REVICION VEHICULAR	CONSUMO	39.64
39	31-Mar-2007	HECTOR CRUZ	MOVILIZACION	CONSUMO	65.00

ACUMULADO:

828.71

SALDO ACTUAL:

0.00

ENTREGO CONFORME:

RECIBO CONFORME:

5.3 UTILIZACIÓN Y MANEJO DE LOS MANUALES

La funcionalidad de estos manuales permitirá que todas las tareas y procedimientos por área vinculada sean totalmente auditables, así como la información relacionada, con el fin de verificar los parámetros claves de los procedimientos y tomarles como guía en cualquier proceso de verificación.

Así mismo, los manuales constituyen documentos completos y actualizados de consulta que establecen un método estándar de ejecutar el trabajo en las diferentes áreas, en razón de las necesidades que se deriven de las actividades misionales de Difiori S.A.

En este sentido, el Manual de Procesos y el de Procedimientos están dirigidos a todas las áreas de la empresa y se constituyen en elementos de apoyo útil para el cumplimiento de las responsabilidades asignadas, coadyuvando conjuntamente con el Control Interno a la consecución de las metas de desempeño, rentabilidad y consolidación del cumplimiento normativo.

Estos documentos describen los procesos administrativos, operativos, de apoyo y exponen en una secuencia ordenada las principales operaciones que componen cada procedimiento, y la manera de realizarlo. Contienen además, diagramas de flujo, que expresan gráficamente la trayectoria de las distintas operaciones, e incluye las dependencias administrativas que intervienen, precisando sus responsabilidades y la participación de cada cual.

Para que tenga validez y cumpla de la mejor manera con su objetivo, estos Manuales requieren de revisiones periódicas para su actualización, ya que el propósito a corto plazo, es enfocarlo como documento de calidad; sus modificaciones, deben ser sugeridas a la Oficina de Control Interno para su análisis, presentación a la instancia correspondiente, aprobación e implementación.

Sus contenidos aprobados, deben ser de cumplimiento obligatorio para todo el personal profesional, técnico o administrativo actuante. La inobservancia de lo establecido implicará responsabilidad personal y profesional.

Es importante señalar que los manuales constituyen la base del sistema de calidad y del mejoramiento continuo, de la eficiencia y la eficacia, poniendo de manifiesto que no bastan las normas, sino además, el cambio de actitud en los trabajadores para hacer las cosas bien dentro de las prácticas definidas en la organización.

Por otro lado los manuales constituyen una herramienta que permiten a la Organización, integrar una serie de acciones encaminadas a agilizar el trabajo de la administración, y mejorar la calidad del servicio, comprometiéndose con la búsqueda de alternativas que mejoren la satisfacción del cliente.

Para ello se ha diseñado un esquema general conformado por: Hoja de modificaciones, objeto, alcance, referencias, definiciones, responsabilidad y autoridad, identificación, procedimiento y anexos. Éste esquema va acompañado de una tabla de contenido y numeración en el encabezado, de tal forma que los jefes departamentales y responsables de los procesos puedan ubicar la información que requieran con facilidad y en cada manual se ha clasificado la información en los tres macro procesos importantes como son: Procesos Gobernantes, procesos claves u operativos y procesos de apoyo, cada uno de ellos con sus subprocesos y actividades correspondientes.

En lo que se refiere a su manejo, los manuales deben ser utilizados por los jefes departamentales, por los dueños de los procesos y por la alta gerencia, de tal forma que puedan impartir la información plasmada y ejecutar las actividades desarrolladas con el personal a su cargo en el subproceso al que pertenecen.

Finalmente, una vez que los procesos se ejecuten deben evaluarse de la siguiente manera:

1. Sesiones de Retroalimentación, Seguimiento y Evaluación

El objeto de estas sesiones es dar a conocer a los dueños de los procesos el procedimiento y las actividades que se ejecutan en el desarrollo del mismo, así como recoger sugerencias y propuestas de ajuste para el proceso respectivo.

2. Ajustes y validación

En esta fase se analizarán las propuestas de modificación sugeridas por los trabajadores en las jornadas de retroalimentación, se realizarán y validarán los cambios pertinentes a los procedimientos para su correspondiente implementación.

Como parte del mejoramiento continuo de los Procesos y Procedimientos, se estudiarán, analizarán y establecerán en conjunto, con los departamentos de la empresa que intervienen en cada uno de ellos, los cambios de cada actividad o fase de trabajo desarrollada, lo cual permitirá tanto a los responsables como a los usuarios, evaluar y controlar su ejecución, facilitando de esta forma la evaluación de las responsabilidades y su seguimiento.

3. Jornadas de Socialización

Se realizarán jornadas de socialización en las que se presentarán los diferentes diagramas de flujo de los procesos para su vigilancia, formalizados en norma interna, los cuales han sufrido modificaciones inherentes al cambio de estructura orgánica.

CAPITULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- Para conocer las características del entorno en el que se desenvuelve la empresa y sus posibilidades de desarrollo, fue necesario establecer matrices de los cuatro factores importantes: fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- La empresa Difiori S.A tiene una estructura organizacional poco eficiente, sus actividades las realiza en forma empírica y sin lineamientos o estándares a seguir que en muchos de los casos los procesos se retrasan o entorpecen.
- La empresa genera muchos desperdicios ya que sus procesos no se encuentran estandarizados lo que ocasiona pérdidas económicas importantes que inciden en los costos de producción.
- La gestión en la empresa Difiori S.A. se encuentra centrada en sus funciones más no en los procesos lo que ha dado lugar a una marcada burocracia.
- El levantamiento de los procesos realizado en la investigación de campo, ha permitido identificar la estructura operativa de la empresa y determinar: los **PROCESOS GOBERNANTES**, y dentro de ellos el subproceso Gestión Administrativa: los **PROCESOS CLAVES U OPERATIVOS** dentro de ellos los subprocesos: Formar el cultivo, manejar y cosechar las variedades, hidratar, clasificar y empacar y vender y los **PROCESOS DE APOYO** entre ellos los subprocesos: gestión del talento humano, abastecer de M.P. e insumos/apoyar a la gerencia/proveer de información y Administrar los recursos financieros..
- La documentación de procesos en la empresa, facilita el análisis y rediseño de la forma de cómo se realiza el trabajo, para hacer de éste un proceso con base cuantitativa y no cualitativa como se lo ha venido desarrollando en Difiori S.A.

- La creación de manuales garantiza que los procesos se realicen siguiendo normas, estándares y lineamientos en forma ordenada y sobre todo con metas fijas.
- Los manuales permiten a los dueños de los procesos conocer el procedimiento de ejecución y los requerimientos necesarios para ello, así como las características de los resultados deseados y a su vez permite al jefe departamental controlar los procesos generales del departamento.
- Los manuales de procesos y procedimientos permiten contar con una herramienta para facilitar la gestión organizacional
- Al considerar los procesos como una serie de tareas definibles, repetibles y medibles que llevan un resultado útil para el cliente interno y externo, se llega a concluir que los procesos y procedimiento definidos en los manuales pueden aplicarse al cultivo de cualquier variedad de rosa.
- El establecimiento de indicadores y el tablero de control constituye una herramienta útil para controlar el cumplimiento de los objetivos tanto departamentales como de la empresa en general.

6.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda que la empresa Difiori S.A. centre su atención en sus procesos y no en sus funciones a fin de hacerlos más eficientes y disminuir errores.
- Se sugiere que la empresa realice una planeación estratégica ya que es una herramienta fundamental para el logro de los objetivos al corto, mediano y largo plazo y permite ubicarla en su mercado y crear cursos de acción.
- Se debe buscar estrategias productivas a fin de desarrollar cadenas de valor, tomando en cuenta que es un sector vulnerable, en cuanto al tiempo de preservación de la flor.
- Se recomienda considerar los indicadores de gestión propuestos a fin de que permita un control adecuado de los procesos así como el seguimiento de actividades en procura de mejorar la calidad del producto.
- Se deberá mejorar el clima organizacional especialmente en lo que tiene que ver con trabajo en equipo para lograr éxito en la implementación de los manuales.
- Se sugiere que la implementación de este modelo de gestión se lo haga progresivamente para ir minimizando errores en su ejecución.
- Es necesario implementar un programa de capacitación en el uso y manejo de los manuales, a cada uno de los responsables de cada proceso y subproceso para lograr efectividad en el desarrollo de los procesos y procedimientos descritos en los mismos.

6.3 BIBLIOGRAFIA

- ❖ Grupo sinergia, FORMULARIO BÁSICO PARA LEVANTAMIENTO DE PROCESOS.
- ❖ Biblioteca de Consulta Microsoft® Encarta® 2008
- ❖ HEIZER, Jay y RENDER, Barry, Dirección de la Producción, Sexta edición, Pearson Educación, Madrid, 2001.
- ❖ TRISCHLER, William. E, Mejora del valor añadido en los procesos, ediciones Gestión 2000, SA, Barcelona, 1998
- ❖ GARCIA, Pedro, Diseño de organizaciones eficientes, editorial e inmobiliaria Florida, Buenos Aires, 1989
- ❖ www.sica.gov.ec
Servicio de Información y Censo Agropecuario MAG - Ecuador, Comercio Exterior, Cadenas Agroindustriales, Nuevos Agro exportadores, Inversión, Marco Legal, Franja de precios
- ❖ www.bce.fin.ec
Banco Central de Ecuador, contiene: Información Estadística, Información Económica, Publicaciones
- ❖ www.bce.fin.ec
Banco Central de Ecuador, contiene: Información Estadística, Información Económica, Publicaciones
- ❖ www.corpae.com
CORPORACION ADUANERA ECUATORIANA - CAE -. Contiene, Información para viajeros, desaduanización de mercancías, qué debe hacer
- ❖ HARRINGTON, J. Mejoramiento de los procesos de la empresa. McGraw-Hill. Bogotá. 1993. p. 19.
- ❖ CHIAVENATO, Idalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*. M.C. Graw Hill. México. 2000.
- ❖ Seminario del Ing. PUMISACHO, Álvaro Víctor, profesor Principal Degeted-EPN, Mejoramiento continuo – Diagramas, Quito, Octubre 2004
- ❖ Servicio de Calidad de la Atención Sanitaria, SESCAM, Toledo, 21 de octubre de 2002.
- ❖ Franklin Fincowsky, Benjamín Enrique, “Organización de Empresas”

6.4 ANEXOS

ANEXO 1

FORMULARIO PARA EL LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

1. INFORMACION BÁSICA

1.1 Nombre de la Empresa

1.2 ¿Qué hace la empresa?

1.3 ¿Conoce usted las áreas que integran su empresa?

1.4 Determine los procesos en la empresa

a) _____

b) _____

c) etc.

1.5 Grafique la interacción de los procesos en la empresa.

2. INFORMACION DEL PROCESO

2.1 Nombre el proceso: _____

2.2 Recursos necesarios para el proceso: _____

2.3 Resultados que entrega el proceso: _____

2.4 Subprocesos que contienen el proceso: _____

3. INFORMACION DEL SUBPROCESO

3.1 Nombre del subproceso: _____

3.2 Responsable (s) del subproceso: _____

3.3 Actividades y tareas que se realiza para entregar resultados

Actividad

Tiempo

1. _____

2. _____

3.4 Procedimientos para las actividades

Actividad

1. _____

2. _____

3. Etc.

ANEXO 2

Cadena de Valor según Michael Porter



Fuente: "Estrategia y Sistemas de Información", Andreu, Richar & Valor, McGraw Hill, 1996, p.15

Elaborado por: Barreno Karina, Carrera Sonia